

Corina Rotar

PR și autoevaluare

Suport de curs



Presa Universitară Clujeană

CORINA ROTAR

•

PR ȘI AUTOEVALUARE

Suport de curs

CORINA ROTAR

PR ȘI AUTOEVALUARE

Suport de curs

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2021

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Flaviu Călin Rus

Conf. univ. dr. Ioana Iancu

ISBN 978-606-37-1264-7

© 2021 Autoarea volumului. Toate drepturile rezervate.
Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autoarei, este interzisă și se pedepsește conform legii.

Tehnoredactare computerizată: Alexandru Cobzaș

Universitatea Babeș-Bolyai

Presa Universitară Clujeană

Director: Codruța Săcelean

Str. Hasdeu nr. 51

400371 Cluj-Napoca, România

Tel./fax: (+40)-264-597.401

E-mail: editura@ubbcluj.ro

<http://www.editura.ubbcluj.ro/>

I. Informații generale: Date de identificare a cursului

Date de contact ale titularului de curs

Nume: Lect. univ. dr. Corina Rotar
Birou: Str. Traian Moșoiu nr.71, biroul V/1
Telefon: +40264-431.505
Fax: +40264-406.054
E-mail: rotar@fspac.ro

Date de identificare curs

Numele cursului: PR și autoevaluare
Codul cursului: URL4541
Anul III, semestrul I
Număr de credite: 5
Tipul cursului: opțional
Pagina web a cursului:
<https://fspac.ubbcluj.ro/dcrpp/>

1.2. Condiționări și cunoștințe prerechizite

Înscrierea la acest curs nu este condiționată de parcurgerea și promovarea niciunei discipline la nivel formal, însă pentru buna înțelegere a materialului și pentru rezolvarea temelor propuse este indicată parcurgerea disciplinelor: *Bazele PR și Tehnici și instrumente de PR*.

1.3. Descrierea cursului

Cursul este destinat studenților din anul III ai Secției de Comunicare și Relații Publice, din cadrul Facultății de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării. Dat fiind faptul că profesia pentru care se pregătesc acești studenți este aceea de specialiști în comunicare și relații publice, utilitatea unui curs de PR și autoevaluare este evidentă. Familiarizarea studenților cu termenul de perspectivă relațională a PR-ului și identificarea celor mai eficiente modalități prin care specialistul în relații publice își poate autoevalua munca reprezintă obiectivele majore ale acestui curs.

1.4. Formatul și tipul activităților implicate de curs

Suportul de curs este structurat pe module, fiecare modul abordând mai multe teme. Parcurgerea acestora va presupune studiu individual, dar și întâlniri față în

față (activități asistate și consultații). Consultațiile, inclusiv prin e-mail sau accesarea platformei ID, trimis tutorilor sau responsabilului de curs, reprezintă un sprijin direct acordat din partea titularului și a tutorilor. Pe durata consultațiilor sunt discutate temele elaborate, dar sunt și prezentări ale informațiilor aferente fiecărei unități, fiind oferite răspunsuri directe la întrebările formulate. În ceea ce privește activitatea individuală, aceasta este gestionată individual și se va concretiza în parcurgerea tuturor materialelor bibliografice obligatorii, rezolvarea temelor de verificare, accesarea platformei pentru a posta diferitele rezultate ale studiului individual și ale temelor propuse. Reperetele de timp și implicit perioadele de rezolvare ale fiecărei activități (teme de control) sunt monitorizate prin intermediul calendarului disciplinei. Modalitatea de notare și, respectiv, ponderea acestor activități obligatorii, în nota finală sunt precizate în secțiunea politica de evaluare și notare precum și în cadrul fiecărei unități. Pe scurt, având în vedere particularitățile învățământului la distanță dar și reglementările interne ale CFCID-FR al UBB, parcurgerea și promovarea acestei discipline presupune antrenarea studenților în următoarele tipuri de activități:

- a) întâlniri față în față – pe parcursul semestrului vor fi organizate două astfel de întâlniri.
- b) realizarea studiului individual prin parcurgerea suportului de curs și bibliografiei precizate;
- c) două teme care vor fi rezolvate și încărcate pe platforma moodle în conformitate cu precizările din calendarul disciplinei.
- d) forumul de discuții – gestionat de tutorele disciplinei, care în acest caz specific este și titularul disciplinei.

1.5. Materiale bibliografice obligatorii

În suportul de curs sunt precizate toate referințele bibliografice necesare aprofundării nivelului de analiză și, implicit, înțelegerea tuturor conceptelor prezentate.

Toate aceste volume indicate se găsesc la Biblioteca Facultății de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării.

1.6. Materiale și instrumente necesare pentru curs

Optimizarea secvențelor de formare reclamă accesul studenților la următoarele resurse:

- calculator conectat la internet (pentru a putea accesa bazele de date și resursele electronice suplimentare, dar și pentru a putea participa la secvențele de formare interactivă on line)
- acces la resursele bibliografice, inclusiv la cele online sau chiar open-access (ex: abonament la Biblioteca Centrală „Lucian Blaga”)
- acces la echipamente de fotocopiere.

1.7. Calendar al cursului

Pe parcursul semestrului I, în care se studiază disciplina de față, sunt programate întâlniri față în față cu toți studenții; ele sunt destinate soluționării oricăror nelămuriri privind conținutul sau cerințele privind sarcinile individuale. Pentru prima întâlnire se recomandă lectura atentă a primelor două module; la cea de a doua se discută restul de două module și se realizează o secvență recapitulativă pentru pregătirea examenului final. De asemenea în cadrul celor două întâlniri, studenții au posibilitatea de a solicita titularului sprijin pentru rezolvarea anumitor teme, în cazul în care sunt nelămuriri sau e nevoie de suport suplimentar. Pentru a valorifica maximal timpul alocat celor două întâlniri, studenții sunt atenționați asupra necesității suplimentării lecturii din suportul de curs cu parcurgerea surselor bibliografice de referință.

1.8. Politica de evaluare și notare

Evaluarea finală se va realiza pe bază unui examen scris desfășurat în sesiunea de la finalul semestrului I. Nota finală se compune din:

- a) punctajul obținut la colocviu în proporție de 30%
- b) aprecierea realizării temelor pe parcurs – 70%

Studenții vor avea două teme de control care vor fi încărcate pe platforma moodle la termenele precizate în calendarul disciplinei. Instrucțiuni suplimentare privind modalitățile de elaborare, redactare, dar și criteriile de notare ale lucrărilor, vor fi furnizate de către titularul de curs în cadrul întâlnirilor față în față.

Pentru **predarea temelor** se vor respecta cu strictețe cerințele formatorilor. Orice abatere de la acestea aduce după sine pierderea punctajului corespunzător acelei lucrări. Evaluarea acestor lucrări se va face imediat după preluare, iar afișarea pe site a feed-back-ului oferit de evaluator, se va realiza la cel mult două săptămâni de la data depunerii/primirii lucrării. Dacă studentul consideră că activitatea sa a fost subapreciată de către evaluatori atunci poate solicita feedback suplimentar prin contactarea titularului de curs prin email.

1.9. Elemente de deontologie academică

Se vor avea în vedere următoarele detalii de natură organizatorică:

- Orice material elaborat de către studenți pe parcursul activităților va face dovada originalității. Studenții ale căror lucrări se dovedesc a fi plagiate nu vor fi acceptați la examinarea finală.
- Orice tentativă de fraudă sau fraudă depistată va fi sancționată prin acordarea notei minime sau, în anumite condiții, prin exmatriculare.
- Rezultatele finale vor fi puse la dispoziția studenților prin afișaj electronic.
- Contestațiile pot fi adresate în maxim 24 de ore de la afișarea rezultatelor iar soluționarea lor nu va depăși 48 de ore de la momentul depunerii.

1.10. Studenți cu dizabilități:

Titularul cursului își exprima disponibilitatea, în limita constrângerilor tehnice și de timp, de a adapta conținutul și metodelor de transmitere a informațiilor precum și modalitățile de evaluare (examen oral, examen on line etc) în funcție de tipul dizabilității cursantului. Altfel spus, avem în vedere, ca o prioritate, facilitarea accesului egal al tuturor studenților la activitățile didactice și de evaluare.

1.11. Strategii de studiu recomandate:

Date fiind caracteristicile învățământului la distanță, se recomandă studenților o planificare riguroasă a secvențelor de studiu individual, coroborată cu secvențe de dialog, mediate de rețeaua net, cu titularul de disciplină. Lectura fiecărei unități și rezolvarea la timp a temelor garantează un nivel optim de înțelegere a conținutului tematic și astfel cresc șansele promovării cu succes a acestei discipline.

Modul I

Relații publice-definiții, istoric, delimitări

Timp estimativ de parcurgere – 60 de minute

Datorită aplicabilității în multe domenii, relațiile publice, în ochii necunoscătorilor, nu reprezintă o știință de sine stătătoare, independentă, mulți percepând-o ca parte componentă a altor domenii de activitate. Formele diferite de percepție asupra termenului de relații publice diferă de la societate la societate, factorul principal fiind, de cele mai multe ori, nivelul de dezvoltare al societății la care se face referire.

Relațiile publice sunt, însă, un domeniu de sine stătător care se bazează pe concepte, teorii, modele și reguli bine stabilite.

Domeniile vaste în care se desfășoară relațiile publice, formele sub care se regăsesc și obiectivele pe care le au, îi determină pe specialiștii din acest domeniu să găsească o arie largă în care să-l încadreze.

Relațiile publice sunt practicate pentru firme care urmăresc profitul, pentru asociații civice sau ecologice, pentru instituții guvernamentale și organizații non-guvernamentale, pentru instituții bancare, pentru instituții educaționale sau culturale ș.a.m.d..

De-a lungul timpului s-au formulat definiții din punct de vedere psihologic, sociologic, filosofic etc. Numai în literatura americană de specialitate există peste 1000 de definiții ale relațiilor publice.

Într-un studiu din 1976, Rex F. Harlow a identificat și analizat 472 de definiții date relațiilor publice, propunând în final această definiție:

„Relațiile publice reprezintă funcția managerială distinctivă, care ajută la stabilirea și menținerea căilor reciproce de comunicare, înțelegere, acceptare și cooperare între o organizație și publicurile ei; ele implică managementul problemelor; ajută managementul să fie informat în privința opiniei publice și să răspundă necesităților acesteia; ele definesc și accentuează responsabilitatea managementului de a servi interesul public; ele ajută managementul să se mențină și să utilizeze eficient schimbarea, servind drept sistem de avertizare pentru anticiparea trendurilor viitoare; ele utilizează ca principale instrumente de lucru cercetarea și comunicarea etică.”¹

S.M. Cutlip și colaboratorii definesc relațiile publice astfel:

„[...] reprezintă funcția managementului care stabilește și menține relații reciproc avantajoase între o organizație și publicurile de care depinde succesul sau eșecul ei.”²

¹ Dennis L. Wilcox *et alii*. *Relații publice: strategii și tactici*, traducere coordonată de Ion Vaciu și Roxana Onea, Ed. Curtea Veche Publishing, București, 2009, p. 4.

² Scoott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen H. Broom, *Effective Public Relations*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2001, p. 6.

Din punctul nostru de vedere una dintre cele mai simple, dar, în același timp, cele mai clare definiții date acestui domeniu este cea propusă de Grunig și Hunt:

„Relațiile publice sunt managementul comunicării dintre organizație și publicurile sale.”³

În aceste definiții se face referire, în principal, la două dimensiuni ale relațiilor publice: o dimensiune comunicațională și una de management. Dimensiunea legată de management are, la rândul ei, două funcții: prima este cea de a răspunde așteptărilor celor care prin comportamentul lor, prin atitudinile proprii și prin acțiunile întreprinse influențează bunul mers al unei întreprinderi sau sistem, iar a doua este aceea de a îi motiva pe aceștia să se implice în procesele care ar ajuta un sistem să se promoveze și să își promoveze o imagine favorabilă intrasistemică și intersistemică. Prin urmare, este vorba despre o stabilire de politici de relații publice care are la bază principiul armonizării relațiilor dintre un sistem și totalitatea publicurilor care sunt influențate sau afectate de activitatea acestuia.

Politicele relațiilor publice pot fi considerate o punte între cele două dimensiuni menționate. Prin punerea lor în practică, automat se va face uz de politicile de comunicare, acestea reprezentând totalitatea metodelor de relaționare, fie scrisă, fie verbală, formală sau informală, ce mijlocesc interacțiunea sistemului cu publicurile vizate.

Dimensiunea comunicațională a relațiilor publice este la fel de importantă ca și cea managerială. În aceasta se încadrează numeroase activități, dar ideea de bază este aceea că trebuie să se cunoască toate categoriile de public care intră în contact cu organizația.

Pentru acest fapt, relațiile publice se completează cu domeniul de activitate sociologic care are metodele și instrumentele necesare realizării studiilor de piață, a sondajelor și analizelor necesare pentru a se ajunge la această cunoaștere imperioasă a tuturor publicurilor. După analizarea atitudinilor comportamentale ale publicurilor, este necesară informarea conducerii cu privire la acestea pentru a se crea strategiile de comunicare optime fiecărui public; evaluarea modului în care aceste strategii sunt aplicate, apoi cât de eficiente sunt, intră, de asemenea, în dimensiunea comunicațională a relațiilor publice. Fluxul de informații trebuie să fie unul permanent, constant și cunoscut de către toate departamentele unui sistem pentru o excelentă sincronizare a acțiunilor și o complementaritate a activităților fiecărui departament în parte.

Relațiile publice nu reprezintă un cumul de activități realizate ad-hoc, ci din contră, dimensiunea de management face referire la faptul că aceste activități sunt atent planificate în urma realizării unor analize de piață, implementate controlat și evaluate în final. Totodată, ele sunt interactive și reciproce, acoperind o gamă largă de domenii de activitate complementare.

³ James E. Grunig, Todd Hunt. *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, Philadelphia 1984, p. 6.

Diferitele asociații de relații publice oferă propriile definiții date domeniului. Astfel, la prima întâlnire mondială a asociațiilor de relații publice, care a avut loc în Mexico City, în 1978, practica de relații publice a fost definită ca fiind:

„arta și știința socială de a analiza tendințele, de a prezice consecințele, de a sfătui liderii organizațiilor și de a implementa programe de acțiune planificate, care să servească atât organizația, cât și interesul public.”⁴

Institutul Britanic de Relații Publice ne furnizează următoarea definiție:

„relațiile publice sunt un efort deliberat, planificat și susținut, de a stabili și de a menține înțelegerea reciprocă între o organizație și publicul ei”.⁵

Pe lângă faptul că insistă pe aceleași aspecte discutate anterior legate de dimensiunile relațiilor publice, se mai insistă pe un termen care aduce în prim plan reputația. Punându-se accent pe aceasta se poate câștiga încrederea, adeziunea și simpatia publicului, acesta fiind și scopul principal al unui specialist PR. Reputația este cea care oferă credibilitate unui sistem, deci valoare în fața publicului multiplu. Fără acest factor decisiv, toate acțiunile sistemului nu au puterea de a schimba opinii și atitudini sau de a influența în vreun fel comportamentul societății.

Analizând cu atenție toate aceste definiții putem observa că există câțiva termeni de referință în definirea relațiilor publice, elemente întâlnite în aproape toate definițiile date acestui domeniu de activitate: organizațiile, publicul, funcția de management și comunicarea.

Organizațiile.

Termenul de organizație este un termen generic care include mai multe tipuri de instituții: structuri ale puterii (guvernul, președinția, armata și poliția, puterile locale), instituții administrative, firme comerciale, instituții culturale și sportive, organizații neguvernamentale, instituții din sfera educației etc.

După cel mai amplu dicționar de sociologie din România, organizațiile sunt: „grupuri de oameni care își organizează și coordonează activitatea în vederea realizării unor finalități relativ clar formulate ca obiective.”⁶

Scopul existenței unei organizații este acela de a facilita atingerea anumitor scopuri de către diferite grupuri, prin diviziunea muncii și crearea unei ierarhii de responsabilități și de autoritate. Membrii unei organizații se ghidează după un sistem de valori și norme unanim acceptate.

⁴ Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relațiile publice*, traducere coord. de Cristina Coman, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 19.

⁵ Cristina Coman. *Realții publice, principii și strategii*, Ed. Polirom, Iași, 2001, p. 19.

⁶ Cătălin Zamfir, Lazăr Vlăsceanu (coord.). *Dicționar de sociologie*, Ed. Babel, București, 1993, p. 413.

Cristina Coman îi citează pe D. Guth și C. Marsh, care susțin că relațiile publice pot fi practicate în cinci tipuri diferite de organizații:⁷

- a) *agenția de relații publice* – acestea sunt firme independente care prestează, pe bază de contract, activitățile de relații publice solicitate de diverse organizații;
- b) *corporațiile* – în interiorul marilor grupuri economice există departamente de relații publice care se ocupă de publicurile specifice ale acelei companii;
- c) *structurile guvernamentale* – departamentele de relații publice sunt organizate în cadrul ministerelor, agențiilor, administrației locale; ele au misiunea de a distribui informațiile referitoare la activitatea acestor instituții și de a monitoriza reacțiile presei și starea opiniei publice;
- d) *organizații non-profit* – specialiștii lucrează în universități, spitale, biserici, fundații, ONG-uri etc., având ca sarcini relațiile cu presa, cu organizațiile guvernamentale, cu donatorii (fund-raising), cu publicul specific;
- e) *consultanții independenți de relații publice* – acești specialiști sunt angajați de diferite instituții pentru a îndeplini, punctual, activități de relații publice specifice.

Publicul

În psihologia socială termenul *public* este definit astfel: „categoria sociologică și statistică ce desemnează o colectivitate de persoane, puțin numeroasă sau foarte numeroasă, concentrată sau dispersată spațial, omogenă sau eterogenă din diferite puncte de vedere (sex, grad de instrucție, profesie, apartenență politică, ideologică, rezidență etc.), care are însă comun un centru de interes sau informații identice și simultane la un moment dat.”⁸

Din punctul de vedere al relațiilor publice *publicul* reprezintă: „orice grup sau individ care este implicat în vreun fel anume în viața unei organizații.”⁹

O organizație nu are un public general, format dintr-o masă omogenă de oameni, ci mai multe publicuri care se individualizează și ierarhizează după gradul de implicare în procesele de comunicare, de susținere sau de constrângere a unei organizații.

Există numeroase *categorii de public*, în funcție de criteriile avute în vedere (comportament comunicațional, poziție față de organizație, prezența în organizație etc.).

Una dintre distincțiile formulate de cercetători este aceea dintre *publicul intern* și *publicul extern*. Primul este format din: salariați, manageri, acționari, consilieri

⁷ Cristina Coman. *op. cit.*, pp. 24–25.

⁸ *Dicționar de psihologie socială*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1996, p. 204.

⁹ Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relațiile publice*, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 139.

etc.; al doilea cuprinde persoanele și organizațiile din afara instituției: clienți, furnizori, agenți guvernamentali etc.

J.E. Grunig și F.C. Repper au stabilit că publicurile se diferențiază prin comportamentul comunicațional, distingând din această perspectivă patru categorii de publicuri:¹⁰

- a) publicurile tuturor problemelor – acestea iau parte activ la toate dezbaterile;
- b) publicurile apatice – acestea sunt puțin active;
- c) publicurile unei singure probleme – acestea sunt active numai în ceea ce privește un număr limitat de teme, apropiate între ele;
- d) publicurile problemelor fierbinți – acestea devin active numai după ce presa a transformat o problemă într-o chestiune de maximă actualitate.

Trecând peste aceste clasificări generale, procesele de relații publice implică o cât mai bună cunoaștere a publicurilor, aceasta permițându-le specialiștilor în relații publice să elaboreze mesaje diferențiate care să aibă impact asupra numeroaselor tipuri de public cu care o organizație intră în contact.

Funcția de management

Societatea Americană de Relații Publice (PRSA) definește¹¹ *funcția de management* a relațiilor publice prin următoarele tipuri de activități:

- a) analizarea, interpretarea și anticiparea opiniei publice;
- b) consilierea conducerii organizației în ceea ce privește deciziile, direcțiile de acțiune, strategiile de comunicare;
- c) studierea, conducerea și evaluarea permanentă a programelor de acțiune și de comunicare, pentru a informa publicul și a-i permite înțelegerea obiectivelor organizației;
- d) planificarea și implementarea acțiunilor organizației referitoare la influențarea sau schimbarea politicilor publice;
- e) gestionarea resurselor necesare îndeplinirii obiectivelor.

Responsabilitatea relațiilor publice, ca funcție managerială, presupune implicarea atât în relațiile intrainstituționale, cât și în relațiile dintre organizație și mediul extern.

¹⁰ Cristina Coman, *op. cit.*, pp. 26–27.

¹¹ <http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined>, accesat în 8.12.2010. Vorbim aici despre un document denumit „Official Statement on Public Relations”, adoptat de către PRSA în 6 noiembrie, 1982.

Comunicarea

Termenul de *comunicare* a fost definit în mai multe feluri, în funcție de diferite abordări.

Mihai Dinu precizează că există o încercare a autorilor americani, Frank Dance și Carl Larson, de a aduna într-un volum definițiile date comunicării de diferiți autori și limitându-se la cele mai reprezentative au adunat nu mai puțin de 126 de definiții.¹²

Michael Kunczik și Astrid Zipfel propun următoarea definiție: „comunicarea cuprinde interacțiunea cu ajutorul unor simboluri și transmiterea neintenționată de informații prin cel care comunică, interpretată ca fiind informativă de către un observator.”¹³

Ioan Drăgan subliniază că „societatea însăși este numită de comunicare. Comunicarea este substanța societății”.¹⁴

Tot în aceeași idee, de a găsi elemente comune în definițiile relațiilor publice, Philip Kitchen precizează că majoritatea acestor definiții fac referire la PR¹⁵ astfel:¹⁶

- reprezintă funcție a managementului;
- acoperă o gamă largă de scopuri și activități;
- este considerat interactiv;
- există mai multe categorii de public pentru companii;
- relațiile stabilite sunt pe termen lung.

Wilcox enumeră și el câteva cuvinte cheie care în opinia lui apar în majoritatea definițiilor:¹⁷

- deliberarea – intenționalitatea activității de PR
- planificarea – activitatea de PR nu este întâmplătoare, ea se bazează întotdeauna pe o organizare riguroasă
- performanța – activitățile și programele de relații publice și-au atins scopul doar dacă încrederea publicului a fost câștigată

¹² Mihai Dinu. *Comunicarea*, Ed. Științifică, București, 1997, p. 8.

¹³ Michael Kunczik, Astrid Zipfel. *Introducere în știința publicisticii și a comunicării*, traducere de R. Graf și W. Kremm, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1998, p. 14.

¹⁴ Ioan Drăgan. *Comunicarea: paradigme și teorii*, vol I, Ed. Rao, București, 2007, p. 15.

¹⁵ Vom folosi în lucrare și termenul de PR, acronimul pentru public relations (relații publice).

¹⁶ Philip Kitchen. *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press, 1997, p. 27 *apud* Alison Theaker. *The Public Relations Handbook*, Third edition, Routledge, New York, 2008, p. 5.

¹⁷ Dennis L. Wilcox *et alii*. *Relații publice: strategii și tactici*, traducere coordonată de Ion Vaciu și Roxana Onea, Ed. Curtea Veche Publishing, București, 2009, p. 5.

- comunicare bilaterală – prin procesele sale relațiile publice emit informații, preiau informații și analizează constant feed-back-ul
- interesul public – relațiile publice au luat naștere pentru a satisface nevoile publicului
- dimensiunea managerială – eficiența relațiilor publice este dată și de integrarea activității în structurile de conducere ale organizației

În literatura de specialitate din România găsim câteva perspective interesante asupra termenului de relații publice. Iacob și Cismaru aduc în discuție trei contexte în care ar trebui discutat acest subiect: contextualizarea procesuală, contextualizarea istorică și contextualizarea locală:¹⁸

- *contextualizarea procesuală* – relațiile publice sunt încadrate în sfera proceselor de influențare socială.
- *contextualizarea istorică* – relațiile publice sunt identificate în istoria omenirii cu procesul de comunicare umană, ca proces social menit să faciliteze schimbul de informații.
- *contextualizarea locală* – a spațiului românesc. Aici autorii fac referire la lipsa abilităților de comunicare a managerilor care tinde să reducă rolul relațiilor publice la o simplă „tehnologie de comunicare”.

Dumitru Borșun, membru fondator al Asociației Române a Profesioniștilor în Relații Publice (ARRP) identifică și explică cinci elemente cheie în definirea relațiilor publice: conștient, planificat, realizat, interes public, comunicare¹⁹.

Conștient – se referă la o activitate premeditată, intenționată, concepută cu scopul de a influența, de a furniza informații, de a obține feedback și de a câștiga înțelegere.

Planificat – se referă la o activitate organizată, bazată pe strategii gândite de lungă durată și pe soluții gândite apriori.

Realizat – se referă la activitate bazată pe strategii și obiective realizate și la faptul că imaginea se realizează pe baza realității și în concordanță cu aceasta.

Interes public – rațiunea de bază a activității de PR este de a servi nu doar organizația ci și interesul public; se vizează transformarea interesele organizației în concordanță cu interesele publicului pentru beneficii reciproce de lungă durată.

Comunicare – se referă la o activitate ce are la bază comunicarea biunivocă atât internă cât și externă.

¹⁸ Dumitru Iacob, Diana Maria Cismaru. *Relații Publice, eficiență prin comunicare*, Ed. Comunicare.ro, București, 2003, pp.12–14.

¹⁹ Dumitru Borșun. *Relațiile publice și noua societate*, Ed. Tritonic, București, 2005, pp. 66–68.

Multe dintre definițiile relațiilor publice vin din spațiul american și descriu realitățile acestui spațiu. Dejan Verčič, profesor de relații publice la Universitatea Ljubljana, Slovenia, alături de colaboratorii săi a desfășurat o amplă cercetare, pe parcursul a trei ani, în 25²⁰ de țări europene, pentru a vedea realitățile acestui domeniu în spațiul european și pentru a putea avea o bază de comparație cu definițiile venite din spațiul american. Rezultatele cercetării au fost publicate într-un articol²¹ publicat în 2001, în *Public Relations Review*.

Autorii studiului susțin că, în ceea ce privește PR-ul, secolul XX a fost dominat de școlile și practicienii nord-americani. Până la sfârșitul secolului XX în mai mult de 3000 de universități din SUA existau specializări de relații publice, mai multe decât în tot restul lumii. Organizațiile americane de relații publice (PRSA- Public Relations Society of America²² și IABC- International Association of Business Communicators²³) aveau mai mulți membri decât IPRA (International Public Relations Association)²⁴. Majoritatea cărților de relații publice sunt scrise în spațiul american. Piața globală pentru servicii de relații publice era deservită în principal de agenții/rețele americane.

Faptele acestea reprezintă o dovadă a forței și vitalității universităților și practicienilor din S.U.A. Autorii studiului la care facem referire susțin că în rândurile cercetătorilor și practicienilor americani există o lipsă de interes pentru orice teorii și practici de lucru, în domeniul relațiilor publice, venite din alte spații decât cel american. Această atitudine s-a transformat uneori în aroganță. Între 1988 și 1995, PRSA a publicat o bibliografie pentru profesioniștii de relații publice, numită *Setul de cunoștințe în relațiile publice*²⁵, fără a menționa autori din afara spațiului american și publicații non-americane.

Ca reacție la atitudinea americanilor de a nu pomeni niciun nume din afara spațiului american în *Setul de cunoștințe în relațiile publice*, Asociația Europeană de Educație și Cercetare în Relații Publice²⁶ a mandatat un grup de lucru²⁷ care să producă *Setul european de cunoștințe în relațiile publice*.²⁸

²⁰ Țările reprezentate în studiu au fost următoarele: Anglia, Austria, Belgia, Bulgaria, Croația, Danemarca, Elveția, Finlanda, Franța, Germania, Ungaria, Irlanda, Italia, Letonia, Olanda, Norvegia, Polonia, Portugalia, Rusia, Slovacia, Slovenia, Spania, Suedia, Ucraina și Iugoslavia.

²¹ Vom rezuma în cele ce urmează conținutul articolului „On the definition of public relations: a European view,” scris de Dejan Verčič *et alii.*, publicat în *Public Relations Review*, no. 27, 2001, pp. 373–387.

²² Societatea Americană de Relații Publice.

²³ Asociația Internațională a Comunicatorilor de Business.

²⁴ Asociația Internațională de Relații Publice.

²⁵ În original *Public Relations Body of Knowledge*.

²⁶ Titlatura oficială a organizației este EUPRERA (European Public Relations Education and Research Association).

²⁷ Autorii articolului la care facem referire sunt parte a acestui grup de lucru și membrii ai Asociației.

²⁸ În original EBOK (European Public Relations Body of Knowledge). Vom folosi în continuare acest acronim.

EBOK a fost concepută inițial ca o bază de date electronică, accesibilă pe internet. Scopul ei era să codeze literatura de specialitate deja existentă în domeniul relațiilor publice în Europa și să permită utilizarea completă și afirmarea acestei literaturi. Bibliografia urma să includă toate publicațiile din domeniul PR din toate limbile publicate începând cu anul 1990, cu sumar și traduceri în cât mai multe limbi europene.

Până în decembrie 1998, coordonatorii naționali au fost identificați în 25 de țări, dar această sarcină s-a dovedit a fi mai complicată decât s-a crezut inițial, pentru că grupul de lucru s-a confruntat cu următoarea întrebare: ce se califică ca element de literatură în domeniul relațiilor publice? Devenise clar faptul că, coordonatori din țări diferite aveau opinii diferite cu privire la ce anume reprezintă relațiile publice, și de aceea, înaintea producerii unei literaturi de specialitate, era necesar să se construiască un teren comun pe care această literatură să se construiască. Din acest motiv, proiectul EBOK a primit o nouă componentă: un studiu Delphi pe relațiile publice în Europa.

Un studiu Delphi²⁹ este o metodă de cercetare folosită în științele sociale, inclusiv în relațiile publice, pentru a evalua subiecte viitoare, complexe și ambigue. Se bazează pe tehnicile interviuării iterative și anonime. Un grup de respondenți este de obicei compus din experți care sunt rugați să clarifice probleme neclare în mod descriptiv (de exemplu „ce sunt relațiile publice?”) și/sau în mod normativ (de exemplu „Ce ar trebui să fie relațiile publice?”). De obicei există trei „runde” sau „valuri”.

Elementul esențial al unui studiu Delphi este calitatea respondenților. Echipa de cercetare și-a bazat selecția respondenților pe următoarele criterii: (1) respondenții trebuie să reprezinte cât mai multe țări europene posibil, (2) din fiecare țară trebuie să existe un cadru universitar și un practician, și (3) respondenții trebuie să cunoască relațiile publice în țara lor. În realitate, 37 de participanți din 25 de țări au fost implicați în realizarea studiului și majoritatea țărilor au fost reprezentate doar de un cadru universitar. Chestionarele au fost distribuite electronic iar răspunsurile au fost primite la fel (prin e-mail) în trei runde între ianuarie 1999 și martie 2000. Corespondența a fost purtată în limba engleză.

Primul chestionar avea întrebări deschise și destul de generale legate de relațiile publice din țara respondentului. Răspunsurile au atenționat cercetătorilor asupra problemei limbilor: se părea că limba nativă a respondenților și eticheta „public relations” afectau răspunsurile (din moment ce studiul a fost făcut în engleză, termenul original a fost folosit în chestionare). Din acest motiv al doilea chestionar a fost însoțit de un mic chestionar suplimentar pe care cercetătorii l-au numit „Carduri de țară”³⁰, în care erau explorate/analizate întrebări legate de terminologia origi-

²⁹ Dejan Verčič *et alii*. „On the definition of public relations: a European view,” în *Public Relations Review*, vol. 27, 2001, p. 375.

³⁰ În original „Country Cards”.

nală. Răspunsurile primite la aceste „Carduri de țară” au arătat că toate limbile incluse (în afară de cea originală, engleza, folosită în Regatul Unit și Irlanda) au mari probleme cu traducerea termenului englez – „public relations”: termenii folosiți pe întregul continent european (cu excepția insulelor britanice) ca traducere a termenului englez „public relations” pur și simplu înseamnă ceva complet diferit față de original.

Autorii studiului precizează că denumirile pentru „public relations” în limbile germanice și slavone înseamnă „relații cu publicul”, unde „publicul” însuși denotă un fenomen ușor diferit din punct de vedere al înțelesului față de cel asumat general în disciplina relațiilor publice predată în limba engleză.

Termenul german pentru „relații publice” este „Offentlichkeitsarbeit”, care înseamnă, literal, „muncă publică” și este explicat ca „lucrând în public, cu publicul și pentru public”. Această denominare contrazice înțelegerea standard a relațiilor publice ca management al relațiilor dintre o organizație și publicurile sale.

Din momentul introducerii în aceste limbi germanice și slavone a termenului de relații publice a fost clar pentru vorbitorii nativi ai acestor limbi că termenii lor înseamnă ceva diferit față de termenul original (în engleza americană). O consecință a acestei diferențe terminologice este uzul termenului original din engleză în paralel cu traducerea lui în toate limbile germanice și slavone. Dar așa cum au arătat *Cardurile de țară*, a existat o puternică reacție în multe țări împotriva folosirii expresiei americane/engleze, care, împreună cu recunoașterea inadecvării traducerii termenului, a determinat mai multe instituții europene de relații publice să se redenumescă în limbile lor native într-un fel de asociații de „comunicare”. Acest lucru s-a întâmplat în Danemarca, Olanda, Finlanda, Norvegia și Suedia.

Dejan Verčic *et alii.* susțin că ar fi greșit să limiteze probleme terminologice doar la o problemă de limbă³¹. Ei precizează că există o problemă culturală mai adânc înrădăcinată în joc. „Offentlichkeit”, termenul din germană, nu înseamnă doar „public”- înseamnă „sferă publică” și dacă se pune un semn de egalitate între „public” și „Offentlichkeit”, „o dimensiune analitică se pierde, și anume un aspect esențial al relațiilor publice: relațiile publice se referă la probleme și valori care sunt considerate relevante public, ceea ce înseamnă că sunt legate de sfera publică”³².

Această preocupare pentru „public” și „relații publice” subliniază o problemă a legitimității și a legitimării ca unul din conceptele centrale ale relațiilor publice în Europa.

Autorii studiului au observat că atenția pentru idiosincrazii lingvistice și culturale are relevanță directă pentru definiție, dimensiuni și domeniul relațiilor publice.

³¹ Dejan Verčic *et alii.*, *op. cit.*, p.376.

³² Inger Jensen. „Public Relations and the Public Sphere in the Future,” în Dejan Verčic, Jon White și Danny Moss (eds.), *Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millennium: The Future. Proceedings of the 7th International Public Relations Research Symposium, 7th-8th July 2000, Lake Bled, Slovenia* (Ljubljana: Pristop Communications, 2000), p. 138 *apud* Dejan Verčic *et alii.*, *op. cit.*, p.376.

Aceștia concluzionează că, atâta timp cât engleza americană³³, modul american de practică și teoria americană, sunt singurele resurse ale muncii conceptuale în domeniu, relațiile publice vor suferi de lipsa incluziunii la nivel mondial și de lipsa validității de care au nevoie pentru a deveni o adevărată profesie și disciplină academică. O atenție sporită acordată surselor de gândire și practică în domeniul relațiilor publice, exterioare S.U.A este necesară nu doar practicienilor și cadrelor universitare din exteriorul S.U.A. care fac parte din același domeniu de teorie și practică, ci și relațiilor publice americane.

Dejan Verčic *et alii*.³⁴ susțin că este necesară o abordare globală a definiției, dimensiunilor și domeniului relațiilor publice deoarece oriunde ar locui un individ, domiciliul lui de bază se globalizează și din acest motiv abordări „localizate” (chiar dacă după model american) ale relațiilor publice sunt inadecvate timpurilor în care trăim.

În ultima parte a studiului la care facem referire se prezintă o perspectivă amplă asupra definiției, dimensiunilor și domeniului relațiilor publice, bazată pe proiectul de cercetare de trei ani. Această perspectivă este pusă în legătură și comparată cu înțelegerea generală a relațiilor publice americane. Această înțelegere este prezentată succint prin analizarea articolului „The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations,” scris de James G. Hutton.³⁵

Din punctul de vedere al lui Verčic și al colaboratorilor săi, articolul lui Hutton este foarte valoros pentru că oferă o largă expunere a problemelor implicate în definirea și înțelegerea relațiilor publice și diferitelor poziții formulate atât în trecut, cât și în prezent. Acest articol este văzut ca o explicație paradigmatică a ceea ce sunt relațiile publice în Statele Unite ale Americii și a modului în care sunt înțelese.

Hutton prezintă lucrurile astfel: relațiile publice trebuie să fie definite ca „managementul strategic al relațiilor” și „dacă domeniul relațiilor publice dorește să-și țină destinul în propriile mâini, trebuie să soluționeze problema unei definiții. Fiecare din metaforele alternative – relații publice ca (1) determinant, (2) adept, (3) educator sau distribuitor de informație, (4) cruciat, (5) constructor al imaginii sau manager al reputației, sau (6) constructor/manager al relațiilor – are puncte forte, susținători și practicieni. Doar una, însă, are puterea de a defini și de a servi ca *paradigmă* (filosofie a organizării sau model) pentru domeniu: managementul relațiilor.”³⁶

Hutton a prezentat o ipoteză conform căreia există trei dimensiuni care „pot cel mai probabil să explice diferența de fond între diferitele orientări sau definiții ale

³³ Limba engleză vorbită în Regatul Unit și Irlanda este considerată engleză britanică, iar limba engleză vorbită în Statele Unite ale Americii este considerată engleză americană.

³⁴ Dejan Verčic *et alii*, *op. cit.*, p. 377.

³⁵ James G. Hutton. „The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations,” în *Public Relations Review*, vol. 25, 1999, pp. 199–214.

³⁶ *Ibidem*, p. 208.

relațiilor publice. De dragul simplității și memorabilității, cele trei dimensiuni pot fi numite *cei 3 I*: interes, inițiativă, și imagine.”³⁷

Verčic *et alii* precizează că prima dimensiune răspunde la întrebarea: „În ce măsură este funcția relațiilor publice orientată către interesele clientului versus interesul public?”, a doua dimensiune răspunde la întrebarea: „În ce măsură este funcția relațiilor publice reactivă versus proactivă?”, iar a treia dimensiune răspunde la întrebarea: „În ce măsură este organizația concentrată pe percepție versus realitate (sau imagine versus substanță)?”³⁸

În urma clasificării conceptelor cheie folosite pentru construirea unei definiții a relațiilor publice, studiul Delphi EBOK a generat următoarele rezultate (prezentate sub formă de tabel; numerele din tabel reprezintă numărul de susținători pentru fiecare termen.):³⁹

Tabelul nr. 1: Concepte cheie folosite pentru definirea relațiilor publice

Comunicare	21	<i>Părți interesate</i>	11
Relații	21	<i>Mediu înconjurător</i>	11
Publicuri	20	<i>Integritate/etică</i>	10
Înțelegere reciprocă	20	<i>Activitate</i>	10
Management	18	<i>Societate</i>	9
Încrederea publicului	16	<i>Informație</i>	8
Organizație	15	<i>Filozofie</i>	8
Profesie	14	<i>Promovare</i>	7
Beneficii reciproce	14	<i>Informarea populației/societății</i>	7
Construirea consensului	12	<i>Evitarea conflictelor</i>	7
<i>Strategie</i>	12	<i>Construirea susținerii publice</i>	5

Sursa: Adaptat după Dejan Verčic *et alii*.

Autorii studiului sesizează două diferențe ușor de identificat în abordarea europeană a relațiilor publice în comparație cu cea americană: una ar fi lipsa unui dualism conceptual între comunicare și relații, iar cealaltă este demonstrată în diferite strategii adoptate ca soluții la problema traducerii termenului american „public relations” și o diferență, mai puțin vizibilă, ascunsă în ceea ce a fost etichetat ca fiind cele patru dimensiuni sau roluri ale relațiilor publice europene:⁴⁰

1. Managerial: să dezvolte strategii pentru menținerea relațiilor cu grupuri publice pentru a câștiga încredere publică și/sau înțelegere reciprocă. Acest rol se ocupă cu misiunea și strategia organizațională și vizează grupuri publice comerciale sau de altă natură (interne sau externe).

³⁷ *Ibidem*, p. 204.

³⁸ Dejan Verčic *et alii*, *op. cit.*, p.378.

³⁹ *Ibidem*, p.379.

⁴⁰ *Ibidem*, p.380.

2. Operațional: să pregătească un mod de comunicare pentru organizație (și membrii săi) pentru a ajuta organizația să formuleze comunicările sale. Acest rol se ocupă cu planurile de comunicare dezvoltate de alții și vizează doar implementarea și evaluarea proceselor comunicaționale.
3. Reflexiv: să analizeze standarde în schimbare și valori în societate și să discute aceste lucruri cu membrii organizației, pentru a ajusta standardele și valorile organizației în ceea ce privește responsabilitatea socială și legitimitatea. Acest rol se ocupă cu standardele și valorile organizației și vizează coaliția dominantă din organizație.
4. Educațional: să ajute toți membrii organizației să devină competenți din punct de vedere comunicațional, pentru a putea răspunde la cerințe/revendicări sociale. Acest rol se ocupă cu mentalitatea și comportamentul membrilor organizației și vizează grupuri publice interne.

Verčic și colaboratorii precizează că au existat doar patru respondenți care s-au opus acestei identificări a celor patru roluri, toți restul fiind de acord.

Concluzionând discuția despre definirea și înțelegerea conceptului de relații publice, autorii studiului admit că nu există un fenomen unitar și că „relațiile publice sunt un fenomen cu mai multe explicații; fiecare explicație poate conceptualiza și explica diferite fenomene. Subdiviziunile fixe sunt întotdeauna un fel de moștenire teoretică.”⁴¹

O ultimă idee a studiului la care am făcut referire, ne este prezentată de Verčic și colaboratorii săi, astfel:

„Am raportat succint niște probleme întâlnite în timpul explorării relațiilor publice cu o metodă Delphi, folosind limba engleză ca limbă a corespondenței, care ne-a făcut să devenim atenți la modul în care limba maternă a unui individ afectează înțelegerea aceluia individ despre ce sunt relațiile publice și ce fac.”⁴²

Teme de evaluare:

1. Ce sunt relațiile publice?
2. Cine sunt cei care le practică?
3. Care este rolul lor?
4. În folosul cui se desfășoară?

⁴¹ Stanley Deetz. „Conceptual Foundations,” în Fredric M. Jablin and Linda L. Putnam (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 5 *apud* Dejan Verčic *et alii.*, *op. cit.*, p.382.

⁴² Dejan Verčic *et alii.*, *op. cit.*, p.383.

Modul II

Teoria relațională: organizație-relații publice-angajați-publicuri

Timp estimativ de parcurgere – 60 de minute

După cum afirmă Doug Newsom, „eforturile de relații publice ale oricărei organizații au ca scop susținerea misiunii organizației în general,”⁴³ așadar putem vorbi de o punte de legătură între organizație și public, realizată prin intermediul relațiilor publice.

Orice organizație trebuie să comunice cu diferite publicuri. Modul în care acționează organizațiile, în special cele guvernamentale, influențează viețile oamenilor. George David⁴⁴, citându-i pe Wilcox și colaboratorii, afirmă că simpla acțiune a organizațiilor nu este suficientă pentru a produce influențe asupra publicurilor vizate, este necesar și ca acele publicuri să perceapă acțiunile organizațiilor. De aceea, organizațiile trebuie să comunice constant și eficient cu publicurile lor.

Când nu există concordanță între declarațiile și acțiunile unei organizații sunt afectate încrederea și credibilitatea în fața opiniei publice și, astfel, imaginea organizației are de suferit.

Sintetizat acest fenomen poate fi prezentat sub forma a patru formule:

Tabelul nr. 2: Rezultatul relației comportament-comunicare

Comportament	Comunicare	Rezultat
pozitiv	pozitivă	<i>situația ideală</i>
pozitiv	defectuoasă	<i>organizație-victimă</i>
defectuos	pozitivă	<i>manipulare</i>
defectuos	defectuoasă	<i>eșec total</i>

Sursa: adaptat după George David. *Relații Publice*, ediția a II-a, revăzută și adăugită, București, Editura Oscar Print, 2003, p. 85

Activitatea de relații publice este menită să contribuie tocmai la punerea în acord a comportamentului organizației și a procesului de comunicare referitor la acest comportament.

Mary A. Ferguson, citată de Ledingham și Bruning⁴⁵, susține că relațiile dintre o organizație și publicurile sale trebuie să fie considerate punctul central în cercetările efectuate pe domeniul relațiilor publice.

⁴³ Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relațiile publice*, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 421.

⁴⁴ Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee. *Public Relations: Strategies and Tactics*, third edition, HarperCollins Publishers Inc., New York, 1992 *apud* George David. *Relații Publice*, ediția a II-a, revăzută și adăugită, Ed. Oscar Print, București, 2003, p. 85.

⁴⁵ Mary A. Ferguson. *Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships*, lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociației pentru Educație în Jurnalism și Comunicare de Masă, Gainesville, Florida, August, 1984 *apud* John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. „Relationship

T. Falconi⁴⁶ afirmă că primii zece ani ai acestui secol au însemnat un nou început pentru profesia de relații publice în ceea ce înseamnă practica de zi cu zi, conceptualizarea și percepția publică a acestei profesii. Această idee este ilustrată în Tabelul nr. 5.

Tabelul nr. 3: O nouă abordare globală a relațiilor publice

	SCOP	ABORDARE	OBIECTIVE	VALOARE
Practica secolului XX	Persuasiunea	Comunicarea către diferite audiențe	Alinierea audiențelor cu interesul organizațional prin diseminarea de mesaje către publicurile-cheie	Rezultat: Modificarea efectivă a opiniilor, atitudinilor, deciziilor și comportamentelor publicurilor
Practica secolului XXI	Dialogul	Relaționarea cu publicurile	Îmbunătățirea calității procesului de luare a deciziilor prin luarea în considerare a așteptărilor publicurilor	Rezultat: Gestionarea efectivă a relațiilor cu publicurile

Sursa: T. Falconi. *Global Stakeholder Relationship Governance*, p. 5

Cutlip, Center și Broom⁴⁷ definesc relațiile publice ca funcție de management. Conform acestei perspective desfășurarea practică a muncii de relații publice trebuie să țină cont de cei patru pași ai procesului de management: analiză, planificare, implementare și evaluare.

Ledingham și Bruning⁴⁸ susțin că viziunea conform căreia relațiile publice sunt văzute ca funcție de management a reprezentat o schimbare conceptuală. Tradițional relațiile publice erau văzute ca o activitate de comunicare, iar managementul relațiilor era definit ca o funcție a managementului care utilizează comunicarea strategică.

În mod tradițional relațiile publice erau descrise prin ceea ce fac, nu prin ceea ce sunt. Introducerea noțiunii de management al relațiilor reprezintă o încercare de definire a domeniului în termeni de „ce este.”

J.A. Ledingham, citat de Cristian Coman, afirmă: „Perspectiva centrată pe managementul relațiilor susține că relațiile publice echilibrează interesele organizațiilor și publicurilor prin managementul relațiilor dintre organizații și publicuri.”⁴⁹

Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship”, în *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p. 56.

⁴⁶ T. Falconi. *Global Stakeholder Relationship Governance*, publicat de Institutul pentru Relații Publice, Gainesville, 2010, p. 5, http://www.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/Global_Stakeholder_Relationship_Governance.pdf, accesat în 15.06.2011.

⁴⁷ Scott M. Cutlip, Allan H. Center, Glen M. Broom. *Effective Public Relations*, 7-th edition, NJ: Prentice Hall, 1994, p. 2.

⁴⁸ John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. *op. cit.*, p. 56.

⁴⁹ Conf. Univ. Dr. Cristina Coman. „Constructe teoretice folosite în relațiile publice. Partea a II-a”, disponibil la <http://www.praward.ro/resurse-pr/articole/constructe-teoretice-folosite-in-relatiile-publice-partea-a-ii-a.html>, accesat în 10.06.2011.

Având în vedere că întregul nostru demers de cercetare se bazează pe analiza și aplicarea teoriei relațiilor organizație-publicuri (ROP), considerăm necesar să explicăm în detaliu această teorie.

Bruning și Ledingham au dezvoltat o scală a relației organizație-publicuri, bazată pe mai mulți itemi și mai multe dimensiuni. Rezultatele studiului⁵⁰ făcut de cei doi profesori au arătat că între organizații și publicurile lor țintă există trei tipuri de relații: profesionale, personale și comunitare.

Teoria managementului relațiilor are potențialul de a servi ca platformă pentru a ghida cercetare și practica de relații publice. Provocarea inițiată de Ferguson,⁵¹ a servit drept imbold pentru mulți cercetători din domeniul relațiilor publice, aceștia concentrându-și munca pe cercetarea tipului, naturii și influenței relației organizație-public.

Perspectiva managementului relațiilor se îndepărtează de ideea manipulării opiniei publice prin intermediul relațiilor publice și își îndreaptă atenția spre construirea, dezvoltarea și menținerea relației organizație-public, o direcție pe care Ehling o caracterizează ca „o schimbare importantă în misiunea primară a relațiilor publice.”⁵²

Perspectiva relațională este atractivă din mai multe motive. Adoptarea perspectivei managementului relației permite practicienilor să utilizeze metode de evaluare cantitative pentru a urmări schimbările relației în timp. „În ciuda dificultății de a documenta relațiile de tip cauză-efect atunci când avem de-a face cu comportamente umane complicate, practicienii relațiilor publice, care folosesc măsuri cuantificabile pentru relații, pot argumenta pentru relația organizație-public ca parte a unui mix de interacțiuni complexe care se combină pentru a influența percepțiile și comportamentul uman.”⁵³

⁵⁰ Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale”, în *Public Relations Review*, vol. 25, nr. 2, 1999, pp. 157–170.

⁵¹ Mary A. Ferguson. *Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships*, lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociației pentru Educație în Jurnalism și Comunicare de Masă, Gainesville, Florida, August, 1984 *apud* John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. „Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship”, în *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p. 56.

⁵² William P. Ehling. „Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization” în James E. Gruning (coord.). *Excellence in Public Relations and Communications Management*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, p. 622.

⁵³ Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Organizational-Public Relationships and Consumer Satisfaction: The Role of Relationships in the Satisfaction Mix,” *Communications Research Reports* 15, 1998, pp. 198–208, *apud* Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale”, în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, p. 159.

Bruning și Ledingham⁵⁴, pentru a înțelege mai bine cum se poate dezvolta o scală cu mai mulți itemi pentru ROP (relația organizație-public), au examinat studiile care fac referire la perspectiva relațională a relațiilor publice.

Studierea relațiilor publice ca management al relațiilor necesită integrarea unor concepte din domenii cum sunt mass-media, comunicare interpersonală, comportament organizațional, psihologie socială, marketing și management. Mai mulți autori au abordat această viziune integrativă în studiarea domeniului relațiilor publice.

Una din primele încercări de a integra literatură de specialitate din diverse domenii a venit din partea profesorilor Toth și Trujillo⁵⁵ care au argumentat în favoarea integrării unor concepte din comunicare organizațională, management și relații publice, în ideea de a dezvolta o teorie pluridimensională a relațiilor publice. Toth merge mai departe în această direcție și prezintă un model care sugerează că funcția relațiilor publice este de a utiliza funcțiile comunicării interpersonale cu scopul de a facilita construcția unei relații între organizație și publicuri.⁵⁶ Concluzia la care ajunge Toth este aceea că scopul fundamental al relațiilor publice este de a facilita comunicarea, acceptarea și cooperarea dintre o organizație și publicurile care sunt absolut necesare pentru existența organizației.

Specialiștii în comunicare interpersonală susțin că pentru a exista o relație interpersonală, fiecare parte a relației trebuie să fie conștientă de existența celeilalte și de faptul că există o influențare reciprocă.⁵⁷ Într-o abordare similară, Bruning și Ledingham⁵⁸ susțin că pentru a exista o relație între organizație și public, atât organizația cât și membrii publicului, trebuie să conștientizeze procesul de influențare reciprocă. Astfel, pentru ca o organizație să practice relațiile publice dintr-o perspectivă relațională, ea trebuie mai întâi să recunoască că poate afecta viețile membrilor publicurilor țintă și că acțiunile membrilor publicurilor țintă pot afecta

⁵⁴ Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale,” în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, p. 159.

⁵⁵ Elizabeth L. Toth, Nick Trujillo. „Reinventing Corporate Communications,” în *Public Relations Review*, nr. 13, 1987, pp. 42–53.

⁵⁶ Elizabeth L. Toth. „From Personal Influence to Interpersonal Influence: A Model for Relationship Management,” în John A. Ledingham and Stephen D. Bruning (eds.), „Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations,” Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, *apud* Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale,” în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, p. 159.

⁵⁷ Stephen Duck. „Social and Personal Relationships,” în Mark L. Knapp and Gerald R. Miller, *Handbook of Interpersonal Communication*, Beverly Hills, CA: Sage, 1985, pp. 655–686.

⁵⁸ Stephen D. Bruning and John A. Ledingham. „Public Relations and Consumer Decisions: Effectively Managing the Relationships that Impact Consumer Behavior,” lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociației pentru Educație în Jurnalism și Comunicare, Baltimore, August, 1998 *apud* Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale,” în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, p. 160.

organizația. De asemenea membrii publicurilor țintă trebuie să conștientizeze că pot afecta organizația și că organizația îi poate afecta pe ei.

Dacă conștientizarea este prima condiție a unei relații organizație-public, a doua condiție poate fi dialogul. James Grunig și Larissa Grunig sunt de părere că practicarea relațiilor publice ținând cont de modelul simetric de PR⁵⁹ poate conduce organizația spre a deveni mai eficientă și mai etică.⁶⁰ Pentru ca acest model să funcționeze este nevoie ca, atât organizația, cât și publicul țintă să fie dispuși pentru dialog.

Primele studii asupra relației organizație-public furnizează instrucțiuni primare pentru măsurarea calității relației organizație-public. James Grunig, Larissa Grunig și William Ehling cred că dimensiunea reciprocității, încrederii, legitimării și înțelegerii reciproce reprezintă potențiali indicatori pentru calitatea relației.⁶¹ James E. Grunig subliniază importanța corelării evaluării relației organizație-public cu obiectivele organizației declarând că „pentru ca relațiile publice să fie prețuite în cadrul organizațiilor, practicienii trebuie să fie capabili să demonstreze că eforturile lor contribuie la obiectivele acestor organizații construind relații comportamentale pe termen lung cu publicurile strategice.”⁶²

Broom, Casey și Ritchey, au remarcat, într-un articol publicat în 1997, că, deși există o creștere a preocupării pentru analizarea noțiunii de „management al relației”, nu există o definiție clară și folositoare a termenului „relație.”⁶³

În încercarea de a remedia lipsa unei definiții pentru „relație” în studiul relațiilor publice, Ledingham și Bruning sugerează că relația organizație-public poate fi definită ca „starea care există între organizație și publicurile sale țintă, în care acțiunile fiecărei părți produc un impact asupra bunei stări economice, sociale, politice și/sau culturale ale celeilalte părți.”⁶⁴ Autorii explică mai departe noțiunea de relație organizație-public definind idealul de relație organizație-public, ca fiind „starea care există între organizație și publicurile sale țintă și care furnizează beneficii economice, sociale, politice și/sau culturale pentru toate părțile implicate și se caracterizează prin vederi reciproce pozitive.”⁶⁵

⁵⁹ Se face referire aici la modelul simetric de relații publice (*Two-way symmetrical model*), unul dintre cele patru modele de relații publice gândite de Grunig și Hunt.

⁶⁰ James E. Grunig și Larissa A. Grunig. „Models of Public Relations and Communication,” în James E. Grunig et alii. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, p. 285–286.

⁶¹ James E. Grunig, Larissa A. Grunig și William P. Ehling. „What is an Effective Organization,” în James E. Grunig et alii. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 65–66.

⁶² James E. Grunig. „From Symbolic to Behavioral Relationships,” în *Public Relations Review*, vol. 19, 1993, p. 136.

⁶³ Glen M. Broom, Shawna Casey, James Ritchey. „Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships,” în *Journal of Public Relations Research*, nr. 9, 1997, p. 84.

⁶⁴ John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. „Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship,” *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p.62.

⁶⁵ *Ibidem*, p. 62.

Una dintre primele direcții de cercetare care au încercat să cuantifice influența relației organizație-public a examinat percepțiile consumatorilor asupra relației organizație-public, din punctul de vedere al încrederii, deschiderii, implicării, investiții în relație și angajamentului.

Definim în continuare aceste dimensiuni pe scurt:

- **Încrederea** înseamnă că membrii relației pot conta pe susținere reciprocă.
- **Deschiderea** se referă la transparență în comunicarea dintre organizație și publicurile sale.
- **Implicarea** descrie gradul în care partenerii își promovează reciproc atingerea intereselor.
- **Investirea în relație** se referă la dispoziția părților de a alocă timp, energie și alte resurse în direcția dezvoltării relației.
- **Angajamentul** înseamnă motivația părților de a menține relația la anumiți parametri funcționali.

Ledingham și Bruning au demonstrat că perceperea favorabilă a acestor dimensiuni este asociată cu atitudini pozitive și loialitate față de organizație⁶⁶.

Linda Childers Hon și James E. Grunig,⁶⁷ au descoperit, prin cercetările lor, că rezultatele relațiilor de lungă durată ale organizațiilor cu publicurile lor țintă pot fi măsurate cel mai bine prin concentrarea pe șase elemente sau componente foarte precise ale relațiilor.

Acestea sunt:

- **Controlul reciproc** – măsura în care părțile sunt de acord cu privire la cine este îndreptățit de a influența cealaltă parte. Deși un oarecare dezechilibru este normal, relațiile stabile necesită ca atât organizațiile cât și publicurile să aibă un oarecare control asupra celeilalte părți.
- **Încrederea** – gradul de încredere și dorința de deschidere a unei părți către cealaltă. Încrederea are trei dimensiuni: *integritatea*-convingerea că o organizație este corectă și justă; *dependabilitatea*-convingerea că o organizație va face ceea

⁶⁶ Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale,” în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, pp. 157–170.

⁶⁷ Linda Childers Hon și James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations,” în *Institute for Public Relations*, 1999, p. 3, disponibil la <http://www.instituteforpr.org/downloads/105>, accesat în 16.06.2011. În cele ce urmează vom prezenta conținutul acestui studiu care ne-a oferit repere clare pentru dezvoltarea propriei noastre cercetări. Studiul la care facem referire este de fapt un ghid publicat de către Institutul pentru Relații Publice, din SUA, cu scopul de a oferi orientări și sugestii cu privire la cel mai bun mod de a evalua relațiile dintre o organizație și publicurile sale. Traducerea titlului acestui studiu este „Linii directoare pentru măsurarea relațiilor în relațiile publice.”

ce spune că va face; *competența*-convingerea că o organizație are capacitatea de a face ceea ce spune că face.

- **Satisfacția** – măsura în care fiecare parte se simte favorabilă față de cealaltă datorită faptului că așteptările pozitive cu privire la relație sunt întărite. O relație satisfăcătoare este aceea în care beneficiile depășesc costurile.
- **Angajamentul** – măsura în care fiecare parte crede și simte că relația merită consumul de energie pentru a fi menținută și promovată. Două dimensiuni ale angajamentului sunt angajamentul de continuitate, care se referă la o anumită linie de acțiune, și angajamentul afectiv, care ține de orientarea emoțională.
- **Relația de schimb** – într-o relație de schimb, o parte aduce beneficii celeilalte numai pentru că aceasta i-a adus beneficii în trecut sau este de așteptat să facă asta în viitor.
- **Relația mutuală** – într-o relație mutuală ambele părți aduc beneficii una alteia pentru că le interesează bunăstarea celeilalte, chiar și atunci când nu au beneficii în schimb. Pentru majoritatea activităților de relații publice dezvoltarea relațiilor mutuale cu publicurile cheie este mult mai importantă de realizat decât dezvoltare relațiilor de schimb.

Pentru a măsura rezultatele relației unei organizații cu principalele categorii de public țintă, concentrându-se pe aceste șase elemente, Hon și Grunig sugerează administrarea unui chestionar care include o serie de declarații de tipul acord/dezacord referitoare la relație. Respondenții sunt rugați să folosească o scală de la 1 la 9 pentru a indica măsura în care sunt de acord sau în dezacord cu fiecare element enumerat care descrie relația lor cu respectiva organizație.

Prezentăm în continuare o listă a unora dintre elementele care au fost folosite de către cercetătorii din domeniul relațiilor publice și care s-au dovedit a fi măsurători valide a rezultatelor relațiilor:⁶⁸

Controlul reciproc

1. Această organizație și oamenii ca mine sunt atenți la ceea ce au ceilalți de spus.
2. Această organizație consideră că opiniilor oamenilor ca mine sunt legitime.
3. Când are de-a face cu oameni ca mine această organizație are tendința de a deveni autoritară.
4. Această organizație chiar ascultă ceea ce au de spus oamenii ca mine.

⁶⁸ Linda Childers Hon și James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations,” în *Institute for Public Relations*, 1999, pp. 4–5, disponibil la <http://www.institute-forpr.org/downloads/105>, accesat în 16.06.2011.

5. Managementul acestei organizații oferă oamenilor ca mine un cuvânt de spus în procesul luării deciziilor.

Încrederea

1. Această organizație îi tratează pe oamenii ca mine în mod corect și just.
2. De fiecare dată când această organizație va lua o decizie importantă, știu că se va preocupa de oamenii ca mine.
3. Putem avea încredere că această organizație își va ține promisiunile.
4. Cred că această organizație ține cont de părerile oamenilor ca mine în luarea deciziilor.
5. Mă simt foarte încrezător în competențele acestei organizații.
6. Această organizație are capacitatea de a realiza ceea ce își propune.

Angajamentul

1. Simt că această organizație încearcă să păstreze un angajament pe termen lung cu oameni ca mine.
2. Observ că aceasta organizație dorește să păstreze o relație cu oamenii ca mine.
3. Există o legătură de lungă durată între această organizație și oamenii ca mine.
4. În comparație cu alte organizații, prețuiesc mai mult relația mea cu această organizație.
5. Aș lucra mai degrabă cu această organizație decât fără.

Satisfacția

1. Sunt fericit cu această organizație.
2. Atât organizația cât și oamenii ca mine au beneficii din această relație.
3. Majoritatea oamenilor ca mine sunt mulțumiți de interacțiunile cu organizația.
4. În general, sunt mulțumit de relația pe care organizația a stabilit-o cu oamenii ca mine.
5. Majoritatea oamenilor se bucură să aibă de-a face cu această organizație.

Relațiile de schimb

1. De fiecare dată când această organizație oferă ceva oamenilor ca mine așteaptă ceva în schimb.

2. Deși oamenii ca mine au avut o relație de lungă durată cu această organizație, aceasta încă așteaptă ceva în schimb ori de câte ori ne face o favoare.
3. Această organizație va face un compromis cu oameni ca mine atunci când va avea ceva de câștigat.
4. Această organizație are grijă de oamenii care pot recompensa organizația.

Relațiile mutuale

1. Acestei organizații nu îi face plăcere, în general, să acorde ajutor altora.
2. Această organizație este preocupată de bunăstarea oamenilor ca mine.
3. Consider că această organizație profită de oamenii care sunt vulnerabili.
4. Consider că această organizație are succes călcând în picioare alte persoane.
5. Această organizație ajută oameni ca mine fără a aștepta ceva în schimb.

Mulți practicieni și oameni de știință consideră că principalul rol al relațiilor publice este acela de a crea relații cu publicurile cheie ale organizației. Cu toate acestea, majoritatea evaluărilor relațiilor publice s-au axat pe măsurarea și evaluarea efectelor și rezultatelor programelor de relații publice, nu pe măsurarea relațiilor.

Se poate pune întrebarea: Care este relevanța măsurării relațiilor în cadrul relațiilor publice?

Timp de cel puțin 25 de ani, oamenii de știință din domeniul relațiilor publice au pus două întrebări fundamentale: „Cum se pot măsura efectele relațiilor publice?” și „Cum subliniem valoarea relațiilor publice pentru o organizație și pentru societate?”

În 1997, Institutul de Relații Publice a emis un prim document care rezuma stadiul de cunoaștere al măsurării și evaluării relațiilor publice.⁶⁹ Raportul descria o serie de modalități de a măsura atât procesele cât și rezultatele eforturilor relațiilor publice. Măsurătorile proceselor indică dacă mesajele sunt trimise, plasate și urmărite. Însă acești indicatori furnizează puține informații despre efectele relațiilor publice, dacă nu se pot demonstra efectele asupra rezultatelor programelor, cum ar fi modificări de percepții, atitudini și comportament în cadrul publicurilor.

Măsurarea efectelor tehnicilor și programelor de relații publice indică dacă acestea și-au atins obiectivele comunicaționale, dar nu oferă posibilitatea de a măsura valoarea relațiilor publice pentru o organizație sau o societate. Este posibil, spre

⁶⁹ W.K. Lindenmann. „Guidelines and Standards For Measuring and Evaluating PR Effectiveness,” în *Institute for Public Relations*, Gainesville, 1997, disponibil la <http://www.instituteforpr.org/topics/effectiveness-programs-activities/>, accesat în 12.06.2011. La începutul anului 1999 a fost publicat de către Institutul de Relații publice, un al doilea ghid care făcea referire la anumite linii directoare pentru măsurarea unor obiective de relații publice. Studiul condus de Hon și Gruning este al treilea ghid publicat de către Institutul de Relații Publice.

exemplu, ca programele de relații publice să nu fie bazate pe o gândire strategică și să schimbe doar percepțiile, atitudinile și comportamentul unui public care un impact nesemnificativ asupra organizației. De asemenea, dacă oamenii de relații publice funcționează în calitate de consilieri pentru management, atunci trebuie să fie măsurate și efectele relațiilor publice asupra managementului, precum și efectele asupra publicurilor. Modalitățile tradiționale de măsurare ne spun, în mare parte despre rezultatele pe termen scurt ale programelor de relații publice, și prea puțin despre efectele pe termen lung ale relațiilor dintre organizație și publicurile sale.

Cercetarea condusă de Linda Childers Hon și James E. Grunig⁷⁰ își concentrează mai mult atenția pe rezultatele relațiilor și pe modalitatea în care pot fi măsurate. Cu toate acestea, este important de recunoscut faptul că organizațiile nu au nevoie de relații cu toate publicurile și că nu toate strategiile, programele și campaniile de relații publice sunt la fel de eficiente în clădirea relațiilor. Prin urmare, cercetarea autorilor amintiți mai sus dezbate două stagii ale procesului de relații publice:

1. Scanarea mediului pentru a determina publicul cu care organizația trebuie să relaționeze și
2. Procesele de relații publice care sunt cele mai eficiente în menținerea relațiilor cu publicurile strategice.

În cadrul proiectului de cercetare privind Excelența în Managementul Relațiilor Publice și Comunicării, autorii au studiat literatura din domeniul eficienței organizaționale, pentru a găsi idei care ar putea explica valoarea relațiilor publice.⁷¹

Aceștia consideră că este necesar să fie înțeles ce înseamnă, pentru o organizație, a fi eficient înainte de a putea explica cum relațiile publice o fac mai eficientă. Cercetările despre eficiența organizațională au dezvăluit că organizațiile eficiente își ating scopurile. Cu toate acestea, atingerea obiectivelor organizaționale nu reprezintă un răspuns complet la întrebarea ce face o organizație eficientă. Nu toată lumea din cadrul sau din afara organizației este de acord cu ce obiective sunt importante. Însă, literatura de specialitate, a arătat că, pe termen lung, organizațiile eficiente sunt capabile să-și atingă obiectivele pentru că își aleg obiective care sunt

⁷⁰ Linda Childers Hon și James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations,” în *Institute for Public Relations*, 1999, disponibil la <http://www.instituteforpr.org/downloads/105>, accesat în 16.06.2011.

⁷¹ A se vedea L. A Grunig, J.E. Grunig, W.P. Ehling. „What Is An Effective Organization?” în J.E. Grunig (Ed.), *Excellence In Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 65–89. Precizăm că studiul Excelența în Managementul Relațiilor Publice și Comunicării (*Excellence In Public Relations and Communication Management*) este considerat a fi un studiu monumental în domeniul relațiilor publice. Acest proiect a fost finanțat de către Fundația de Cercetare a Asociației Internaționale a Comunicatorilor de Business (International Association of Business Communicators Research Foundation – IABC). Echipa de cercetare a fost formată din șase membrii, profesori renumiți de relații publice: J. Grunig, L. Grunig, Dozier, Ehling, Repper și White. Studiul este cunoscut în domeniul sub numele de *Studiul de Excelență* (*The Excellence Study*), iar autorii lui sub numele de *echipa IABC* (*The IABC team*).

apreciate atât de către management cât și de către publicurile strategice, atât în interiorul cât și în exteriorul organizației.

Din opoziția publică față de obiectivele și deciziile conducerii rezultă frecvent probleme și crize. Rezultă că procesul de dezvoltare și menținere a relațiilor cu publicurile strategice este o componentă crucială a managementului strategic, managementului problemelor și gestionării crizelor.

Procesul integrării obiectivelor, intereselor și preocupărilor publicului în procesul de luare a deciziilor strategice nu este deloc ușor pentru că organizațiile au de-a face, de obicei, cu publicuri multiple, cu obiective multiple.

În plus, majoritatea celor care iau decizii în management consideră că stabilesc obiectivele și iau deciziile cele mai bune pentru organizație și că ei, mai mult decât publicurile, știu care sunt deciziile corecte. Cu toate acestea, organizațiile iau de obicei decizii mai bune atunci când ascultă și colaborează cu părțile interesate înainte de a lua decizii finale, în loc să încerce să convingă publicurile să accepte obiectivele organizaționale după ce deciziile au fost luate.⁷²

Ca rezultat, practicienii de relații publice au nevoie de abilități speciale pentru a negocia relațiile cu conducerea și cu publicurile multiple pentru că menținerea relațiilor cu un public poate să facă dificilă menținerea relațiilor cu un alt public cu obiective competitive. Iar managementul poate fi reticent în a echilibra interesele publicurilor cu ceea ce percepe a fi interesul organizației.

„Relațiile publice fac o organizație mai eficientă prin identificarea celor mai importante publicuri ca parte a proceselor de management strategic și gestionarea de programe de comunicare pentru dezvoltarea și menținerea unor relații eficiente, de lungă durată, între conducere și respectivele publicuri”.⁷³

Cei doi autori fac referire, în continuare, la *Studiul de Excelență* și susțin că a furnizat dovezi în favoarea existenței unei corelații între obținerea unor efecte pe termen scurt ale comunicării și menținerea calității relațiilor pe termen lung.⁷⁴

⁷² Susținerea ideii că organizațiile iau decizii mai bune atunci când colaborează cu publicurile interesate pot fi găsite în lucrările lui Michael Porter, specialist în management strategic la Harvard Business School. Teoria avantajului competitiv a lui Porter a fost prima teorie de management care a încercat să demonstreze că firmele ar putea câștiga beneficii economice din presiunile sociale și prima teorie care explică valoarea economică a colaborării dintre organizație și publicurile cheie. M.E. Porter. „Toward a Dynamic Theory of Strategy,” în R.P. Rumelt, D.E. Schendel, & D.J. Teece, *Fundamental Issues In Strategy: A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

⁷³ Linda Childers Hon, James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations,” în *Institute for Public Relations*, 1999, p. 9, disponibil la <http://www.instituteforpr.org/downloads/105>, accesat în 16.06.2011

⁷⁴ *Ibidem*, p. 9. A se vedea D.M. Dozier, L. Grunig, J. Grunig. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1995, capitolul „Communication excellence makes a difference.”

Studiul de Exceelență a oferit dovezi care arată că departamentele de relații publice care își stabilesc obiective și măsoară rezultatele programelor lor de comunicare de scurtă durată, cred de asemenea că au parte de un mai mare succes în clădirea relațiilor pe termen lung cu publicurile. Hon și Grunig afirmă că explicația acestei relații este simplă: „Organizațiile care comunică eficient cu publicurile, dezvoltă relații mai bune deoarece managementul și publicurile se înțeleg unul pe celălalt și deoarece este mai puțin probabil să se comporte în moduri care să aibă consecințe negative asupra interesului celuilalt.”⁷⁵

Interviurile aplicate angajaților celor mai bune departamente de relații publice în *Studiul de Exceelență*, arată cum o bună comunicare schimbă atât comportamentul conducerii cât și al publicurilor și prin urmare rezultă relații pozitive. Dacă managerii de relații publice ajută conducerea să înțeleagă că anumite decizii pot avea consecințe negative asupra unui public, atunci conducerea ar putea lua o altă decizie și s-ar putea comporta într-un alt mod decât ar fi făcut-o înainte. Aceasta este o schimbare de comportament din partea conducerii care ar trebui să ducă la o schimbare de comportament a publicului.

Cercetările sugerează că valoarea relațiilor publice poate fi determinată prin măsurarea calității relațiilor cu publicurile strategice. Iar programele de comunicare pot fi evaluate prin măsurarea efectelor lor și corelarea lor cu atributele unei relații pozitive.

Hon și Grunig prezintă o sinteză a rezultatelor evaluării relațiilor publice, în cadrul *Studiului de Exceelență*.⁷⁶

Când relațiile publice ajută organizația să clădească relații cu principalele categorii de public țintă, acestea salvează banii organizației prin reducerea costurilor de litigii, reglementări, legislație, campanii de presiune, boicoturi sau pierderi a veniturilor ca urmare a relațiilor negative. Relațiile publice ajută de asemenea organizația să facă bani prin cultivarea relațiilor cu donatori, consumatori, acționari și legiuitori, care sunt necesari pentru susținerea obiectivelor organizației. Relațiile bune cu angajații cresc de asemenea probabilitatea ca aceștia să fie satisfăcuți de locurile lor de muncă, fapt care îi va face, cel mai probabil, să susțină misiunea organizației.

Cele mai productive relații pe termen lung sunt cele în care ambele părți implicate în relație au beneficii.

Hon și Grunig⁷⁷ consideră că scopul fundamental al relațiilor publice este acela de a crea și apoi a spori relații în curs de desfășurare sau pe termen lung cu publicurile cheie ale unei organizații. Aceștia susțin că oricât de important ar fi pentru o organizație să măsoare rezultate și efecte care țin de munca de relații publice, este chiar mai important pentru o organizație să măsoare relațiile.

⁷⁵ *Ibidem*, p. 10

⁷⁶ Linda Childers Hon și James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations,” *The Institute for Public Relations*, Commission on PR Measurement and Evaluation, 1999, pp. 13–15

⁷⁷ *Ibidem*, p. 22

Având în vedere tema tezei noastre considerăm că este util să prezentăm în continuare o restrângere a cercetărilor din domeniul relației organizație-public (ROP) pe cazul relațiilor dintre instituții publice și comunitate. Un astfel de studiu, recunoscut la nivel internațional, este cel efectuat de către John A. Ledingham în 2001.⁷⁸

Acest studiu a descoperit că relațiile publice pot contribui la crearea comunității și a arătat, de asemenea, că sunt o unealtă eficientă pentru evaluarea calității relației și pentru prezicerea comportamentului cetățeanului. Mai mult, s-a descoperit că schimbul social poate fi folosit ca un concept util pentru a explica comportamentul uman în cadrul larg al managementului relației.

Kruckeberg și Starck se pun de acord că o comunitate se obține atunci „când oamenii sunt conștienți și interesați de scopuri comune și își modifică activitățile datorită acelor scopuri comune”⁷⁹ Ei sugerează că „relațiile publice sunt definite și practicate cel mai bine ca încercare activă de a reface și menține un simț al comunității.”⁸⁰

Noțiunea că relațiile publice pot funcționa ca un vehicul pentru acomodarea perspectivelor diferite și reducerea conflictelor este un element central al perspectivei comunității a lui Kruckeberg și Starck. Din această perspectivă, tehnicile și procesele de relații publice au rolul de a rezolva dezacordurile din interiorul sistemului social ce constă în organizații și publicuri cu care ele interacționează. Alții, de asemenea, susțin noțiunea că relațiile publice pot ajuta la rezolvarea contradicțiilor și conflictelor prin acomodare, negociere și discuție.⁸¹ O gândire similară se reflectă și în model „win-win”⁸² în care relațiile publice sunt văzute ca un element de legătură, apropiind puncte de vedere diferite.⁸³

Studiul efectuat de către John A. Ledingham a oferit o ocazie de a testa teza lui Kruckeberg și Starch, de a vedea dacă și cum tehnicile de relații publice pot să ajute la formarea comunității. Studiul se bazează pe perspectiva relațională care vede relațiile publice, funcțional, ca management al relațiilor organizație-publicuri (ROP).

Teza avansată aici este aceea că atunci când relațiile publice sunt văzute ca management al ROP, eficiența acestui management se poate măsura în termeni de formare de relații, și că, în plus, evaluări ale acestor relații pot servi ca un prezicător al

⁷⁸ John A. Ledingham. „Government-community relationships: extending the relational theory of public relations”, în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, pp. 285–295.

⁷⁹ Dean Kruckeberg, Kenneth Starck. *Public Relations and Community: A Reconstructed Theory*, New York, NY, Praeger, 1998, p. 52.

⁸⁰ Dean Kruckeberg. „Public Relations: Toward a Global Profession,” în John A. Ledingham and Stephen D. Bruning. *Relationship Management: A relational approach to the study and practice of public relations*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 2000, p. 145.

⁸¹ Scott Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom. *Effective Public Relations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1994, p. 4.

⁸² Modelul „win-win”, având traducerea în română „câștig-câștig”, se referă la faptul că toate părțile implicate într-o acțiune/situație au de câștigat dacă acționează într-un anumit fel.

⁸³ David M. Dozier, Larissa Grunig, James E. Grunig. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahway, NJ, 1995, p. 16.

comportamentului publicului. Comportamentul examinat în acest studiu se concentrează pe o alegere pe care membrii publicului ținută au fost rugați să o facă.

Mai mult, studiul este o parte a unei explorări continue a noțiunii de management al relației ca o paradigmă generală pentru studiul și practica relațiilor publice și se bazează pe cercetări anterioare ale autorului și ale altora.

Studiul a oferit, de asemenea, o ocazie de a explora conceptul de teorie a schimbului în cadrul relațional. Teoria schimbului⁸⁴ postulează că indivizii caută să primească ceva înapoi pentru lucrurile pe care le oferă. Teoria schimbului *social* este o cale de a explica comportamentul alegerii într-un cadru social. În acest studiu, schimbul social este privit din cadrul teoretic mai larg al managementului relației.

Examinând literatura de specialitate Ledingham⁸⁵ a observat patru teorii majore asupra perspectivei relaționale ca paradigmă pentru studiul și practica relațiilor publice:

- *Recunoașterea rolului central al relațiilor în studiul și practica relațiilor publice*

Aceasta datează de la observația făcută de Ferguson⁸⁶ că relațiile ar trebui să fie punctul central al studiului relațiilor publice. Ledingham observă că Ferguson nu a redus relațiile publice la managementul comunicării în cadrul relațiilor. Dimpotrivă, ea a precizat nevoia de a înțelege organizațiile și publicurile, precum și mediul social în care ambele există. Perspectiva relațională a lui Ferguson a fost repede adoptată de către cercetătorii relațiilor publice și reprezintă impulsul pentru o preocupare accentuată asupra aplicabilității, rezonabilității și utilității perspectivei relaționale.

- *Reconceptualizarea relațiilor publice ca o funcție de management*

Reconceptualizarea relațiilor publice și-a luat practicile și fondul teoretic din ancorările lor istorice în cadrul jurnalismului, văzut ca o funcție de măiestrie, și a forțat privirea domeniului ca o funcție de management, bazată pe procesul de management în patru pași. Acea schimbare conceptuală i-a provocat pe practicienii de relații publice să treacă de la validarea bazată doar pe numărarea „aparițiilor” și alte forme de măsurare a rezultatelor, la evaluare centrată pe rezultate comportamentale. În același mod, reconceptualizarea a început procesul înlocuirii tradiționalului

⁸⁴ O versiune europeană a teoriei schimbului se focalizează asupra schimbului dintre indivizi și grupuri și alte sisteme sociale. Prin participarea lor la un sistem bazat pe loialitate reciprocă, valori și trăiri comune, indivizii pot contribui și obține foloase nu din interacțiuni cu anumite persoane, ci din angajarea multilaterală în sistem. (Dicționarul Blackwell de Sociologie, traducere din engleză de S.G. Drăgan și V. Russo, prefață la ediția în limba română și control științific prof. Univ. Septimiu Chelcea, București, Humanitas, 2007, p. 369).

⁸⁵ John A. Ledingham. „Government-community relationships: extending the relational theory of public relations”, în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, pp. 287–288.

⁸⁶ Mary A. Ferguson. *Building theory in Public Relations: Interorganizational Relationships*, lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociației pentru Educație în Jurnalism și Comunicare de Masă, Gainesville, Florida, 1984 *apud* John A. Ledingham. „Government-community relationships: extending the relational theory of public relations”, în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, p. 287.

„jurnalist al casei” cu un manager al relațiilor publice, experimentat în analiză, planificare, implementare și evaluare.

- *Emergența strategiilor de măsură a ROP, componente și tipuri de ROP, legături ale ROP cu atitudinea publicului, percepții, cunoștințe și comportament*

Emergența relațiilor publice ca o funcție de management a fost urmată, fără să surprindă pe nimeni, de eforturi de aduce strategii de măsură procesului, de a determina compoziția ROP, de a defini rolul comunicării din cadrul procesului de management și de a explora folosirea ROP ca prezicător pentru comportamentului publicului. Măsurile ca „acordul” sau „precizia” au fost înaintate ca indicatori ai calității relației iar comunicarea a fost redefinită ca o unealtă strategică de management al ROP.

- *Emergența modelelor de ROP care acodează antecedentele, procesele și consecințele relaționale*

Un model inițial al managementului relațiilor includea antecedentele, proprietățile și consecințele ROP, ulterior acesta fiind modificat astfel încât să includă observație directă și o foarte necesară definiție a ROP. Acea definiție a fost bazată pe modele de schimb, legături între organizații și publicuri, proprietățile relațiilor și percepțiile celor în relație. Autorii⁸⁷ postulau că relațiile sunt dinamice, dar pot fi evaluate la un moment fix, dar și peste un interval de timp.

Un model ulterior dezvoltat de alți cercetători a oferit „variabile mai concrete” în categoriile antecedentelor, conceptelor relaționale și consecințelor, punând „strategii de mentenanță” în locul „conceptelor relaționale”⁸⁸.

Un al treilea model este un model longitudinal în doi pași și ilustrează antecedentele și consecințele interacțiunii dintre doctor și pacient, proprietăți ale relației și măsuri ale legăturii de comunicare și calității relației într-un singur moment și peste o perioadă de timp.

Al patrulea model sugerează o perspectivă mai îngustă asupra relațiilor publice, văzute ca „managementul comunicării”. În acest model, relațiile publice sunt privite ca un continuum ancorat de organizație la un capăt și de public la celălalt capăt. Relevanța modelului este recunoașterea importanței centrale a comunicării interpersonale în relațiile publice.

⁸⁷ Glen M. Broom, Shawna Casey și James Ritchey. „Concept and Theory of Organization-Public Relationships,” în John A. Ledingham and Stephen D. Bruning (eds.), 2000 *apud* John A. Ledingham. „Government-community relationships: extending the relational theory of public relations”, în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, p. 288.

⁸⁸ James E. Grunig și Yi-Hui Huang. „From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes,” în John A. Ledingham and Stephen D. Bruning (eds.), 2000 *apud* John A. Ledingham. „Government-community relationships: extending the relational theory of public relations”, în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, p. 288.

Autorul⁸⁹ concluzionează că lucrările științifice conțin exemple de abordări diferite pentru studiul relației organizație-publicuri, însă, se pare că, există un acord general vizând cel puțin aceste aspecte:

- Relațiile publice se îndepărtează cu viteză de preocuparea lor tradițională îngustă asupra creării mesajelor și diseminării lor și se apropie de o perspectivă mai largă a domeniului, ca o funcție de management orientată spre un scop și care caută rezolvarea conflictelor.
- Managementul relației poate servi ca un concept util pentru studiul și practica relațiilor publice.
- Există o nevoie pentru metode de măsurare a calității relației de comun acord, ca și de o teorie generală a relațiilor publice, bazate pe perspectiva relațională.

Studiul lui Ledingham⁹⁰ examinează legătura dintre relațiile publice și comunitate. De asemenea el se adaugă literaturii de cercetare asupra ROP, servește ca un nou test al scalei relaționale Bruning și Ledingham, oferă o ocazie de a examina teoria schimbului social în cadrul relațional și servește ca o ocazie adițională de a explora paradigma relațională ca un cadru general pentru studiul și practica relațiilor publice. Studiul de asemenea permite o examinare suplimentară a noțiunii de loialitate a publicului.

Acest studiu sugerează că formarea și dezvoltarea ROP trebuie să se bazeze pe beneficiul reciproc. Membrii publicului se așteaptă la reciprocitate în interacțiunile lor cu o organizație. Ei au pretenția ca reciprocitatea să fie demonstrată prin modul organizației de a se comporta, la fel cum și organizațiile așteaptă ca publicul să se comporte într-un anumit fel la inițiativele lor. Membrii publicului caută echilibrul între „costurile” sociale ale interacțiunii cu administrația lor locală, și „beneficiile” sociale primite în schimb. Atunci când costurile întrec recompensele, se așteaptă să scadă calitatea relației.

De asemenea studiul răspunde întrebării dacă relațiile publice au rolul de formator de comunități. Răspunsul direct formulat de către autor este: Da, ele pot funcționa în acest fel prin management eficient al ROP (relațiile organizație-public). Când interese comune sunt baza pentru inițiative de relații publice, susținute de un devotament față de beneficiul reciproc, și când aceste inițiative sunt proiectate pentru a acomoda interese diferite, atunci comunitatea *poate* fi rezultatul. O a doua întrebare era legată de abilitatea scalei relaționale de a prezice comportamentul publicului. Rezultatele arată clar că scala poate funcționa ca un astfel de prezicător.

Ca rezultat al acestui studiu, sunt oferite mai multe observații:⁹¹

⁸⁹ John A. Ledingham. „Government-community relationships: extending the relational theory of public relations”, în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, pp. 288–289.

⁹⁰ *Ibidem*, p. 285–295.

⁹¹ *Ibidem*, pp. 293–294.

- Perspectiva relațională oferă un cadru util pentru evaluarea eforturilor de formare a unei comunități;
- Scala de măsură a relației este utilă pentru identificarea calității relațiilor și poate aduce informații despre modalitățile de a îmbunătăți acea relație;
- Evaluarea impactului inițiativelor de formare a relațiilor poate crea o modalitate pentru practicienii relațiilor publice de a-și asuma răspunderea;
- Identificarea punctelor de interes comun dintre o organizație și publicurile ei este un element esențial în crearea de relații eficiente;
- Relațiile pe termen lung administrate eficient generează beneficii atât pentru organizație cât și pentru membrii publicului.

Teme de evaluare:

1. Cum pot fi măsurate rezultatele relației unei organizații cu principalele categorii de public țintă?
2. Descrieți itemii din scala de măsurare a relației organizație-public.

Modul III

Funcția integrativă a relațiilor publice

Timp estimativ de parcurgere – 60 de minute

În această parte a studiului vom încerca identificare structurilor și proceselor de comunicare și relații publice relevante pentru crearea unui climat pozitiv în interiorul și exteriorul organizației. Elemente precum organizarea procesului de comunicare, sistemul de comunicare internă, climatul organizațional, sunt relevante pentru cercetarea noastră. Vom face, de asemenea, referire și la modelul bidirecțional de relații publice deoarece are legătură cu strategiile de creare și menținere a unor relații reciproc avantajoase.

Conform lui Dozier și Grunig⁹² funcția relațiilor publice poate fi înțeleasă cu ajutorul teoriei sistemelor deschise. Ideea de bază promovată prin această teorie este aceea că organizațiile există într-un anumit mediu și că se adaptează și se schimbă în funcție de mediul lor înconjurător.

Organizațiile au structuri verticale, care reflectă anumite ierarhii și structuri orizontale, care reflectă distribuirea responsabilităților în cadrul unei funcții sau a unui departament. Folosind aceste concepte Dozier și Grunig⁹³ sugerează că relațiile publice trebuie plasate cât mai sus în ierarhia organizației, astfel încât să poată participa la luarea deciziilor strategice care afectează relațiile interne și externe ale organizației.

Doug Newsom⁹⁴ și colaboratorii susțin că managementul strategic este folosit de relațiile publice în două moduri. Primul este reprezentat de rolul departamentului de relații publice ca parte a echipei de management în dezvoltarea strategiilor de rezolvare a problemelor pentru întreaga organizație. Al doilea este legat de eforturile departamentului de relații publice pentru a integra și coordona activitățile lui cu cele ale organizației.

Sandra Oliver⁹⁵ folosește termenul de „scanare a mediului”, referitor la munca de relații publice și precizează că specialistul în relații publice investighează și analizează presiunile de ordin intern și extern, identifică problemele cu care se confruntă organizația, sugerează direcții și dezvoltări ulterioare și propune măsuri pentru acțiunile viitoare sau, în cazul gestionării unor crize, acțiuni compensatorii.

⁹² D. Dozier, L. Grunig. „The organization of the public relations function”, în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, p. 395–418.

⁹³ *Ibidem*, pp. 395–418.

⁹⁴ Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relațiile publice*, traducere coord. de Cristina Coman, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 421.

⁹⁵ Sandra Oliver. *Strategii de relații publice*, cuvânt înainte de Anne Gregory, traducere de Miruna Andriescu, Ed. Polirom, Iași, 2009, p. 53.

Dozier și Grunig⁹⁶ susțin ideea că funcția de relații publice trebuie concentrată într-un singur departament, astfel încât practicienii de relații publice să aibă o autoritate ierarhică clară și control asupra resurselor, contribuind astfel la eficiența organizațională.

Comunicarea în cazul liderilor

Model cultural	Model comunicațional/PR
<ul style="list-style-type: none"> • Interpretarea mediului • Management preventiv • Leadership și viziune • Managementul resurselor umane • Promovarea creativității, a învățării și informării • Aptitudini specifice managementului la distanță • Utilizarea tehnologiei informaționale • Gestionarea complexității • Exersarea competențelor contextuale 	<ul style="list-style-type: none"> • Scanarea mediului (a forțelor externe), probleme de management, planificare, monitorizare și evaluare • Informații despre misiune/confidențiale • Construirea/perceperea relațiilor • Strategii de adaptare/interpretative • Relații cu mass-media, lobby • Specificul interdisciplinar al PR-ului/a managementului crizelor • O disciplină de management care să implice o mare diversitate de relații cu părțile interesate

Sursa: Sandra Oliver. *Strategii de relații publice*, cuvânt înainte de Anne Gregory, traducere de Miruna Andriescu, Ed. Polirom, Iași, 2009, p. 54, adaptat după Morgan (1997).

Sistemul de comunicare internă și cultura organizațională

După cum am precizat la început, am fost interesați în studiul nostru de cercetarea rolului angajaților în managementul relației și a modului în care calitatea relațiilor angajat-organizație afectează interacțiunea angajaților cu diferitele categorii de public.

Luând în considerare referirile din literatura de specialitate, la teoriile comunicării interne dezvoltate în comunicarea organizațională, Grunig constată lipsa unei teorii integrative generale a comunicării interne.⁹⁷

Grunig susține ideea că angajații reprezintă unul dintre publicurile strategice ale organizației și de aceea comunicarea eficientă cu aceștia trebuie să reprezinte un deziderat pentru orice organizație.

⁹⁶ D. Dozier, L. Grunig. „The organization of the public relations function”, în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, p. 412.

⁹⁷ Vom rezuma în continuare informațiile referitoare la procesul de comunicare internă și cultură organizațională din James Grunig. „Symmetrical systems of internal communication”, în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 531–576.

Autorul explică mai departe că pentru cercetătorii din domeniul psihologiei organizaționale, comunicarea a reprezentat o variabilă secundară în raport cu satisfacția la locul de muncă, productivitatea sau relațiile de supra și subordonare.

Pe de altă parte, sociologii s-au axat mai mult pe problemele structurale care înconjoară organizația, comunicarea nereprezentând neapărat o parte a agendei lor de cercetare.

Grunig a propus dezvoltarea unei teorii integrative de comunicare internă bazată pe teorii relevante din domeniile mai sus menționate. El susține că pentru a înțelege modul în care comunicare internă face o organizație să fie eficace trebuie să analizăm structura sistemului de comunicare, structura organizației și cultura organizațională.

Autorul face referire la câteva concepte pe care el le consideră simetrice și pe care le observă prezente în literatura de specialitate din zona comunicării organizaționale. Aceste concepte sunt: credibilitate, deschidere, relație, reciprocitate, comunicare orizontală, feed-back.

Grunig observă că cercetătorii din domeniul comunicării și psihologiei organizaționale adesea ignoră problemele structurale ale unei organizații. El explică că, la fel ca în cazul sociologiei organizaționale, problemele structurale ale unei organizații trebuie incluse în procesul de înțelegere al managementului comunicării interne.

Grunig afirmă că structura unei organizații și sistemul de comunicare sunt interconectate. Acesta vede sistemul de comunicare ca fiind parte a structurii organizaționale și de aceea pledează în favoarea analizării procesului de comunicare ca produs al structurii organizaționale. Mai mult, explică că structura organizațională nu este dată numai de strategie, dimensiune, tehnologie și mediu înconjurător, ci și de factori cum sunt puterea și cultura organizațională.

Robbins⁹⁸ susține că structura unei organizații depinde, în mare măsură, de deciziile coaliției dominante pentru a-și menține și intensifica puterea și controlul.

Cu toate acestea J. Grunig⁹⁹ subliniază că puterea poate fi folosită într-un mod echilibrat, astfel încât să crească puterea tuturor membrilor organizației. El a descris acest tip de utilizare a puterii ca o investire cu putere. Grunig susține că organizațiile acestea, investite cu putere, cel mai probabil vor practica excelența în relații publice.

Cultura este, de asemenea, unul dintre factorii centrali luați în considerare atunci când discutăm despre organizații și structură organizațională.

Gary Johns spune despre cultură că „reprezintă un mod de viață pentru membrii organizației. Chiar și atunci când cultura este puternică, acest mod de viață poate fi

⁹⁸ Stephen P. Robbins. *Organizational theory: Structure, design, and applications* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

⁹⁹ James Grunig. „Symmetrical systems of internal communication”, în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 531–576

dificil de citit și învățat de către neinițiații veniți din afară. Una dintre căile de a înțelege o cultură este aceea de a examina simbolurile, ritualurile și povestirile ce caracterizează modul de viață din organizație. Aceste simboluri, ritualuri și povești reprezintă mecanisme de învățare și consolidare a culturii pentru cei dinăuntru.”¹⁰⁰

Mihaela Vlăsceanu face următoarea observație: „Întrucât cultura (sistemul de norme și valori) organizației este determinată de misiunea pe care o are de îndeplinit și nu de comunitatea în care aceasta este îndeplinită, tocmai prin mijlocirea propriei culturi organizația va transcende comunitatea. Dacă se va produce o ciocnire între valorile comunității și cele ale organizației va triumfa cultura organizației. Dacă nu s-ar întâmpla așa ar însemna că organizația nu-și poate îndeplini misiunea și deci nu-și poate aduce propria contribuție socială în sprijinul comunității și al societății, o contribuție de care depind însă toți membrii ei.”¹⁰¹

Bolman și Deal, citați de Mihaela Vlăsceanu¹⁰² sintetizează principalele supoziții pe care se fundamentează literatura teoretică și de cercetare asociată comportamentului organizațional și identifică următoarele laitmotive:

1. Organizațiile există pentru a servi necesitățile umane (și nu invers).
2. Între organizații și oameni există o relație de reciprocitate (organizațiile au nevoie de idei, energie și talente – oamenii au nevoie de cariere, salarii și oportunități de muncă).
3. Când armonizarea dintre individ și organizație este scăzută, fie una, fie ambele părți vor avea de suferit: oamenii vor fi exploatați, ori vor încerca să exploateze organizația, fie se vor întâmpla ambele lucruri.
4. O bună armonizare între individ și organizație va produce beneficii ambelor părți: oamenii vor descoperi sensul și satisfacția muncii, iar organizațiile se vor bucura de talentele și energia ce le sunt necesare.

Importanța și conținutul culturii organizaționale sunt concepte pe care le regăsim în toate studiile pe acest domeniu.

Cismaru și Iacob¹⁰³, citându-l pe Lucien Sfez, aduc în discuție relevanța conceptului de cultură organizațională care derivă, în primul rând, din faptul că s-a constituit un curent teoretic ce încearcă interpretarea întregii organizații prin prisma ideii

¹⁰⁰ Gary Johns. *Comportamentul organizațional*, Editura Economică, București, 1998, p. 285.

¹⁰¹ Mihaela Vlăsceanu. *Organizațiile și cultura organizării*, Editura Trei, București, 1999, p. 19.

¹⁰² L.G. Bolman, T.E. Deal. *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*, ediția a II-a, San Francisco, Jossey-Bas, 1997, pp. 102–103 *apud* Mihaela Vlăsceanu. *Organizații și comportament organizațional*, Polirom, Iași, 2003, p. 23.

¹⁰³ Lucien Sfez (coord.). *Dictionnaire critique de la communication*, cap. *Communication et organisation*, Paris, PUF, 1993, pp. 656–657 *apud* Diana-Maria Cismaru, Dumitru Iacob. *Organizația inteligentă: 10 teme de managementul organizațiilor*, București, comunicare.ro, p. 100.

de cultură organizațională. Cei doi autori¹⁰⁴ afirmă că o parte dintre studiile încadrate în această tendință percep organizația în experiența sa specifică și încearcă să analizeze procesele, adesea inconștiente, prin care se ajunge să se legitimeze modelul respectiv de existență. Imaginea standard a organizației în aceste studii este una creativă, bazată pe o cultură comună integratoare ce stimulează și valorifică potențialul membrilor. Informația circulă rapid în toate direcțiile, nivelurile birocratice sunt minime, simbolurile statutare sunt reduse, comunicarea este deschisă și informală, iar gradul de cooperare este mare.

O altă parte a studiilor din acest curent pleacă de la aceeași noțiune ca punct central, dar cu o tentă critică. R. Sainsaulieu¹⁰⁵ arată că există mai multe ipoteze pe care s-ar putea fonda conceptul, considerându-le însă pe toate neverosimile sau criticabile: (1) existența unei culturi ca reunire a câmpurilor de reprezentare și a valorilor majorității membrilor organizației – nu e verosimilă deoarece, după cum o arată conflictele sindicale tensiunile din sânul organizațiilor sunt destul de puternice; (2) în jocul actorilor intervin sistemele de reprezentări care sunt puternic diferențiate de la individ la individ – deci iarăși nu poate fi vorba despre o cultură unitară; (3) organizația este un loc de producere a sociabilității și a unei identități specifice tocmai prin articularea diversității; (4) organizația este o veritabilă micro-societate capabilă să instituie propriile reguli de funcționare socială.

Cismaru și Iacob concluzionează că realitatea organizațională este dominată de eterogenitatea culturilor și subculturilor, nu are în mod spontan un aspect unitar. O miză majoră pentru organizațiile viitorului este de a construi o cultură a schimbării, a negocierii și formării permanente, în care raporturile sociale și procesele de învățare să evolueze continuu.

Conform autorilor mai sus amintiți, elementele componente ale culturii organizaționale sunt:¹⁰⁶

1. *Miturile și credințele* - cuprind istoricul faptelor care au determinat un comportament sau altul, succese din trecut, oameni de bază ai organizației, acei vizionari care au transformat compania, care i-au dat o altă direcție. Aceste „istorioare” ajută noii angajați să-și formeze o idee despre semnificația normelor, valorilor, atitudinilor, comportamentelor membrilor organizației pentru a și le putea însuși în vederea adaptării la organizație.

¹⁰⁴ Vom face referire, în continuare, la importanța și conținutul culturii organizaționale, așa cum sunt ele prezentate în volumul *Organizația inteligentă: 10 teme de managementul organizațiilor*, comunicare.ro, București, pp. 100–108.

¹⁰⁵ R. Sainsaulieu. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Daloz, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1987, pp. 206–208 *apud* Diana-Maria Cismaru, Dumitru Iacob. *Organizația inteligentă: 10 teme de managementul organizațiilor*, București, comunicare.ro, pp. 100–101.

¹⁰⁶ Diana-Maria Cismaru, Dumitru Iacob. *Organizația inteligentă: 10 teme de managementul organizațiilor*, București, comunicare.ro, p. 102.

2. *Sistemul de metafore și limbajul specific* – acestea se referă la valorile de bază ale organizației. Multe companii pornesc în competiție prin a se asigura că au o deviză care să le permită să atragă atenția asupra lor și să monopolizeze piața. În același timp, în cadrul fiecărei organizații se vehiculează un limbaj specializat, folosindu-se anumite coduri de limbaj; de multe ori se folosește laconic, sintetizat, înțeles numai de către membrii organizației. De asemenea, *motourile* sunt importante pentru membrii organizației. Criteriile de elaborare a unui moto: să transmită și să promoveze filosofia organizației; să aibă mai mult un apel emoțional decât unul rațional; să nu fie un îndemn direct la loialitate, productivitate, calitate și la alte obiective organizaționale; să fie „misterios” pentru public, dar nu și pentru membrii organizației.
3. *Simboluri, ceremonialuri, ritualuri* - acestea arată ce este important de respectat în organizație. Steagurile, sigla companiei ș.a. relevă importanța și locul pe care îl ocupă anumite idei sau evenimente.
4. *Valorile și normele* – sistemul de valori și normele de comportare sunt reflectate în strategii, structură, sisteme politice, reguli, proceduri, arătând ce este permis și ce nu este permis. Ele sunt trecute în comunicarea informală, de exemplu modul de structurare a organizației arată dacă indivizii pot participa sau nu într-o manieră critică la valorile sistemului. Chiar și mărimea organizației influențează semnificația valorilor.

După cum susține Mihaela Vlăsceanu, cultura organizației include elemente cognitive, afective și normative. O detaliere a acestor elemente poate da o mai mare concretete analizelor culturale ale organizației. În acest sens, Edgar H. Schein a formulat următoarele categorii de componente ale culturii organizaționale:¹⁰⁷

1. *regularități comportamentale* în interacțiunea oamenilor: limbajele utilizate, obiceiuri, tradiții și ritualuri care sunt aplicate în relații și în situații specifice;
2. *norme de grup*, respectiv standarde implicite și valori active în grupurile de lucru (de exemplu, „câtă muncă, atâta plată”);
3. *valori etalate*, adică principii și valori formulate explicit pentru membrii organizației (de exemplu, „calitate înainte de toate”, „prețuri competitive pentru o calitate ireproșabilă”);
4. *filosofia formală* – politici și principii ideologice care ghidează acțiunile membrilor organizației în raporturile cu clienții sau beneficiarii produselor;
5. *reguli instituționale* formale și informale care definesc apartenența la o organizație și modurile de conducere și reglementare a relațiilor;

¹⁰⁷ Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*, ediția a II-a, San Francisco: Jossey Bass, p. 372 *apud* Mihaela Vlăsceanu. *Organizații și comportament organizațional*, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 266.

6. *climatul socio-moral și arhitectura spațiului* din organizație: stări de spirit, emoționalitate, mobilier, curățenie, organizare spațială;
7. *abilități personale*, respectiv acele competențe specifice ce se așteaptă a fi aplicate de membrii organizației în îndeplinirea sarcinilor de muncă și în relațiile cu cei din afara organizației;
8. *moduri de gândire, modele mentale și paradigme lingvistice*, respectiv cadre cognitive care orientează percepții, gânduri, abordări și comunicări;
9. *semnificații activate*, moduri de înțelegere a evenimentelor cotidiene sau a îndeplinirii sarcinilor de muncă;
10. *metafore și simboluri*, configurate în idei, sentimente, trăiri sau imagini despre sine și despre fenomene din organizație și care se manifestă în viața cotidiană.

M. Vlăsceanu¹⁰⁸ precizează că din această enumerare, rezultă că unele componente ale culturii organizației sunt normative (reguli și norme, politici, principii, valori și strategii, modele de comportare și filosofii interpretative), altele cognitive (abilități, modele mentale, moduri de gândire, metafore și simboluri, paradigme lingvistice), iar altele afective (trăiri, sentimente, ideologii, climat socio-moral).

În cadrul *Studiului de Excelență*¹⁰⁹, au fost identificate două tipuri de cultură organizațională. Una este cultura autoritară caracterizată prin centralizarea puterii de decizie la vârful organizației, conflict între diferite funcții în încercarea urmăririi propriului interes, flexibilitate redusă pentru inițiativele de inovare și participare venite din partea angajaților, tratarea angajaților ca simplii lucrători și împotrivire la ideile venite din afara organizației. Cealaltă este cultura participativă care sprijină munca de echipă și colaborarea dintre diferite funcții, tratează angajații ca persoane, nu ca simpli lucrători și este deschisă ideilor venite din mediul intern și extern.

J. Grunig a emis ipoteza conform căreia cultura autoritară va determina un proces de comunicare asimetric, iar cultura participativă unul simetric. Acesta explică, mai departe, că mediul și cultura organizațională influențează modul în care este deținută puterea în interiorul organizației.

Grunig¹¹⁰ menționează că angajații reprezintă un public determinant care poate constrânge sau intensifica misiunea organizației. În acest sens, un sistem intern de comunicare simetrică care facilitează satisfacția angajaților în raport cu organizația este „catalizatorul, dacă nu chiar cheia pentru excelență și eficiență organizațională.”

Bazându-se pe toate aceste elemente, Gruning face următoarele afirmații:

¹⁰⁸ Mihaela Vlăsceanu. *Organizații și comportament organizațional*, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 266.

¹⁰⁹ James Grunig. „Symmetrical systems of internal communication”, în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 566–567.

¹¹⁰ *Ibidem*, p. 569.

1. Sistemele excelente de comunicare internă reflectă principiile comunicării simetrice.
2. Sistemele de comunicare simetrică fac organizațiile mai eficiente prin construirea unor relații deschise, de încredere și credibile cu publicurile interne strategice.
3. Relațiile bune cu angajații sunt indicate de nivelul ridicat al satisfacției locului de muncă, în special satisfacția organizațională a locului de muncă.¹¹¹

În studiul *Relațiile Publice Excelente și Organizațiile Eficiente: Un Studiu al Managementului Comunicării în Trei Țări* (*Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*)¹¹², L. Grunig, J. Grunig și Dozier descriu rezultatele unei cercetări empirice pe teme ca structură organizațională, comunicare internă și cultură organizațională. În acest studiu, autorii au descoperit cu ajutorul cercetărilor cantitative și calitative că o cultură participativă nu este o condiție necesară sau suficientă pentru excelență în relații publice. Cu alte cuvinte, excelență în relații publice poate exista și în culturile autoritare. Însă, rezultatele au arătat că o cultură participativă oferă un mediu mai prielnic desfășurării relațiilor publice, într-o formă optimă, decât o cultură autoritară.

Atunci când discutăm conceptul de cultură organizațională trebuie să facem referire și la conceptul de climat organizațional.

B. Schneider, Gunnerson și Niles-Jolly¹¹³ fac o diferențiere între climat și cultură. Aceștia explică cele două concepte astfel:

- Cultura „se referă la modelul mai larg al moravurilor, valorilor și credințelor unei organizații.”¹¹⁴
- Climatul este „atmosfera percepută de către angajați ca fiind creată, în organizație, de practici, proceduri și recompense.”¹¹⁵

Conceptul de climat organizațional a fost introdus în psihologia socială la sfârșitul anilor 1930.

¹¹¹ *Ibidem*, p. 559.

¹¹² L. Grunig, J. Grunig, D. Dozier. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.

¹¹³ B. Schneider, S.K. Gunnarson, K. Niles-Jolly. „Creating the climate and culture of success”, *Organizational Dynamics*, 23, 1994.

¹¹⁴ *Ibidem*, p. 18.

¹¹⁵ *Ibidem*, p. 18.

Teoreticieni precum Katz și Kahn, citați de Schneider *et. alii*, susțin că „condițiile (atmosferă, climat) create la locul de muncă, pentru angajați, pot avea consecințe importante.”¹¹⁶ De-a lungul anilor 1960, cercetarea în domeniul climatului organizațional s-a intensificat. Cercetătorii din domeniul comunicării organizaționale au adoptat, de asemenea, conceptul de climat. De exemplu, Falcione, Sussman, și Herden¹¹⁷ au efectuat o amplă analiză asupra literaturii din domeniul climatului organizațional, au propus conceptul de climat de comunicare și au cercetat relația dintre climatul de comunicare și rezultatele organizaționale.

Schneider, White și Paul¹¹⁸ au efectuat o serie de studii pentru explorarea relației dintre experiențele angajaților cu privire la climatul de serviciu și experiențele clienților cu privire la climatul de serviciu. Cercetările lor au demonstrat o legătură semnificativă între experiențele angajaților și experiențele clienților față de climatul de serviciu. S-a constatat în mod repetat că, atunci când angajații au raportat existența unui serviciu imperativ în cadrul organizației lor, clienții, de asemenea, au raportat ca au primit un serviciu de înaltă calitate. Mai mult, cercetarea a fost extinsă și asupra rezultatelor în ceea ce privește profitul organizației, ca urmarea a satisfacției clientului.

Potrivit lui Schmidt și Allscheid¹¹⁹, atitudinea angajaților și percepția angajaților și a clienților asupra calității serviciilor s-au dovedit a fi legate de rentabilitatea unei organizații.

Bazându-se pe dovezi empirice, cercetarea climatului organizațional în contextul relațiilor angajat-client s-a dezvoltat tot mai mult.

În loc de a stabili o relație directă de cauzalitate între climatul organizațional experimentat de către angajați și rezultatele organizaționale, acești cercetători au încorporat o altă variabilă intermediară, cea a experienței clienților cu climatul organizațional. Acest concept poate fi ilustrat astfel:

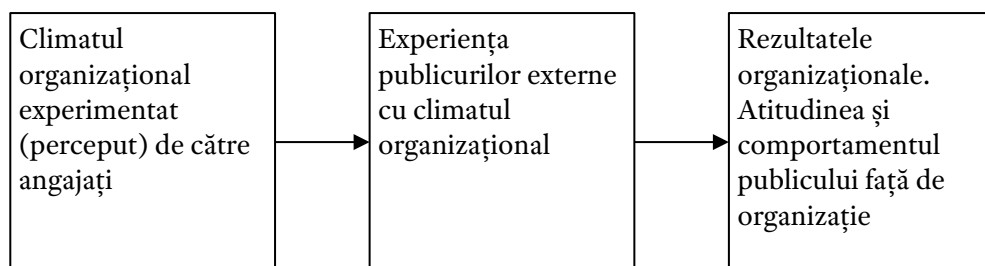
¹¹⁶ B. Schneider, D. Bowen, M. Ehrhart, K. Holcombe. „The climate for service: Evolution of a construct”, în N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 21–36). Thousand Oaks, CA: Sage, 2000, p. 23.

¹¹⁷ R. Falcione, L. Sussman, R. Herden. „Communication climate in organizations”, în F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, L. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, Newbury Park, CA: Sage, 1987, pp. 195–227.

¹¹⁸ B. Schneider, S. White, M. Paul. „Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model”, în *Journal of Applied Psychology*, nr. 83, 1998, pp. 150–163.

¹¹⁹ M.J. Schmidt, S.P. Allscheid. „Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections”, *Personnel Psychology*, nr. 48, 1995, pp. 521–536.

Climat organizațional



Sursa: Adaptat după B. Schneider, S. White, M. Paul. „Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model”, în *Journal of Applied Psychology*, nr. 83, 1998.

Climatul organizațional experimentat de către un angajat este transferat către publicuri prin intermediul interacțiunii dintre ei și calitatea acestei interacțiuni afectează atitudinea sau comportamentul publicului față de organizație.

Conform lui Schneider și Bowen¹²⁰ climatul de muncă poate fi îmbunătățit prin sublinierea angajamentului pentru muncă și prin furnizarea unor linii directoare concrete pentru toți membrii organizației.

Cercetarea din domeniul climatului organizațional este de ajutor în înțelegerea modului în care un anumit climat poate afecta rezultatele organizaționale, după cum, aceeași cercetare subliniază rolurile semnificative pe care le joacă angajații în construirea unor relații pozitive cu publicurile externe.

Teme de evaluare:

1. Cum poate fi folosit managementul strategic în domeniul de relații publice?
2. Descrieți elementele climatului organizațional.

¹²⁰ B. Schneider, D.E. Bowen. „The service organization: Human resources management is crucial”, *Organizational Dynamics*, nr. 21, 1993, pp. 39–52.

Modul IV

Rolul angajaților în managementul relațiilor

Timp estimativ de parcurgere – 40 de minute

Deși angajații au fost și sunt considerați ca fiind unul dintre cele mai importante publicuri pentru relațiile publice dintr-o organizație, nu foarte mulți cercetători din domeniul relațiilor publice au aplicat teorii ale relațiilor pentru a studia raporturile dintre angajat și celelalte publicuri ale unei organizații. Wilson¹²¹, Ledingham și Bruning¹²², și Hon și Grunig J.¹²³ sunt printre cei care au subliniat foarte clar nevoia de includere a angajaților în agenda de cercetare a construirii relațiilor.

Noi cred că cercetarea privind rolul angajaților poate aduce informații folosite pentru dezvoltarea teoriilor relației. Mai multe discipline de studii organizaționale explorează rolurile pe care le au angajații care sunt în relație directă cu publicul, în scopul de a înțelege managementul relațiilor. În lucrarea noastră plecăm de la premisa că angajații care interacționează cu publicurile au cunoștințe și experiențe valoroase care pot ajuta la o mai bună înțelegere a procesului de construire a unei relații pozitive.

În ultimii ani a crescut interesul pentru rolul angajaților în studiile referitoare la comunicarea organizațională. Acest lucru se datorează în mare măsură evoluțiilor din domenii cum ar fi managementul afacerilor, marketing și psihologie organizațională.

Făcând referire la comunicare ca efort de echipă, cu implicarea evidentă a angajaților, Sandra Oliver consideră comunicarea strategică internă, ca parte integrantă a strategiei de ansamblu în relații publice, un proces operațional dinamic asociat planului de afaceri prin una sau prin toate activitățile profesionale prezentate în continuare:¹²⁴

- Stabilirea și vizarea unor grupuri interne formale și informale.
- Planificarea unui program de comunicare integrată.

¹²¹ J. Wilson. „Excellent companies and coalition-building among the Fortune 500: A value and relationship-based theory”, *Public Relations Review*, vol. 20, 1994, pp. 333–343; J. Wilson. „Relationships within communities: Public relations for the new century”, în R. Heath *The handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, pp. 521–526.

¹²² J. Ledingham, S. Bruning. „Managing community relationships to maximize mutual benefit: Doing well by doing good”, în R. Heath *The handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, pp. 527–534.

¹²³ L. Hon, J. Grunig. „Guidelines for measuring relationships in public relations”, în *The Institute for Public Relations*, Gainesville, 1999, disponibil la <http://www.instituteforpr.org/downloads/105>, accesat în 23.07.2011.

¹²⁴ Sandra Oliver. *Strategii de relații publice*, cuvânt înainte de Anne Gregory, traducere de Miruna Andriescu, Ed. Polirom, Iași, 2009, pp. 108–109.

- Realizarea unei comunicări eficiente sub raportul cuvintelor și acțiunilor, printr-un management în linie.
- Gestionarea strategică a problemelor interne și externe, din perspectivă dimensională, geografică și internațională.
- Evaluarea mediului competitiv.
- Responsabilizarea tuturor angajaților prin înțelegerea relațiilor publice și prin instruirea în domeniul comunicării.
- Stabilirea valorii și funcției tuturor publicațiilor.
- Stabilirea unor canale adecvate și echitabile de comunicare cu angajații, de la intrarea acestora în organizație și până la pensionare sau reducerea numărului de posturi.
- Organizarea unei monitorizări și gestionări eficiente a buletinelor informative și a poștei electronice.
- Menținerea schemelor de sugestii prin intermediul unei culturi a comunicării deschise.
- Introducerea tehnicilor de management al crizei în sistemele principale de stocare, în rețelele de calculatoare și în ședințele de lucru obișnuite.
- Consolidarea identității și reputației corporatiste prin punerea la dispoziție a informațiilor interne și externe.
- Clarificarea relațiilor și delimitărilor dintre comunicarea internă și externă, a rolului dublu al acesteia și a capacității celor responsabili cu menținerea acestui echilibru delicat.
- Explicarea regulilor și reglementărilor și capacitatea de a discuta cu oamenii la toate nivelurile.
- Monitorizarea atitudinii prin audituri ale comunicării.
- Evaluarea în mod regulat a viziunii corporatiste, având în vedere scopuri pe termen scurt.

Teoreticienii din domeniul managementului și marketingului au găsit dovezi, în urma unor studii empirice, care arată modul în care calitatea relațiilor pe care organizația le are cu propriii angajați poate influența satisfacția clienților organizației și, mai mult, performanța organizațională, spre exemplu profitul. Facem referire aici la cercetările efectuate de Czaplewski¹²⁵ și Schneider, White și Paul.¹²⁶

¹²⁵ J. Czaplewski. „Southwest Airlines: How internal marketing pilots success”, în *Marketing Management*, vol. 10, 2001, pp. 14–17.

¹²⁶ B. Schneider, S. White, M. Paul. „Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model”, în *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, 1998, pp. 150–163.

Menționată adesea ca „legătura angajat-client-profit”¹²⁷ sau „cercetarea legăturii”¹²⁸ tema a generat un interes evident.

În continuare vom face referire la câteva teorii relevante din managementul afacerilor, psihologie organizațională, marketing și comunicare organizațională.

Pentru început ne vom referi la literatura din domeniul managementului afacerilor și psihologiei organizaționale, care cercetează legătura dintre loialitatea/angajamentul angajaților și loialitatea/angajamentul clienților.

Studii din domeniul managementului afacerilor, psihologiei organizaționale, comportamentului organizațional, managementului resurselor umane împart un interes de cercetare comun cu privire la „diferitele tipuri de legături care se dezvoltă între angajați și organizații.”¹²⁹

Reprezentând o importantă arie de cercetare în domenii ca psihologie organizațională, comportament organizațional și management al resurselor umane, angajamentul organizațional este definit în diferite feluri.

Într-o exprimare sugestivă a fost definit ca fiind „puterea relativă de identificare a unui individ cu și de implicare într-o organizație anume. El include de obicei trei factori: (1) o credință puternică în scopurile și valorile organizației; (2) consimțământul de a exercita un efort considerabil în folosul organizației și (3) o puternică dorință de a rămâne membru al organizației. Angajamentul organizațional nu este deci simpla loialitate față de organizație. Este mai curând un proces continuu prin care actorii organizaționali își exprimă preocuparea pentru organizație și pentru succesul și bunăstarea ei permanentă.”¹³⁰

Există însă autori care consideră termenul de angajament ca fiind sinonim cu cel de loialitate.¹³¹ Powers¹³², teoretician din domeniul managementului, explică loialitatea angajatului și o consideră sinonimă cu angajamentul, având componente atitudinale și comportamentale.

M. Hajdin consideră loialitatea ca fiind un concept care subsumează angajamentul. Autoarea menționează următoarele elemente ca fiind predictorii ai loialității:

¹²⁷ A.J. Rucci, S.P. Kim, R.T. Quinn. „The employee-customer-profit chain at Sears”, în *Harvard Business Review*, vol. 76, 1998, p. 83. Expresia folosită de autori, în original este: „employee-customer-profit chain.”

¹²⁸ B. Schneider, D. Bowen, M. Ehrhart, K. Holcombe. „The climate for service: Evolution of a construct”, în N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson (Eds.). *Handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000, p. 21. Expresia folosită de autori, în original este: „linkage research.”

¹²⁹ R. Mowday. „Reflections on the study and relevance of organizational commitment”, în *Human Resource Management Review*, vol. 8, 1998, p. 392.

¹³⁰ Margaret Neale, Gregory Northcraft. „Factors influencing organizational commitment”, în R. Steers, L. Porter (eds.). *Motivation and Work Behaviour*, New York, McGraw-Hill, 1991, p. 290.

¹³¹ P. Morrow, J. McElroy. „Introduction: Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world”, în *Journal of Business Research*, vol. 26, 1993.

¹³² E. Powers. „Employee loyalty in the new millennium”, în *Advanced Management Journal*, vol. 65, 2000.

angajamentul celor care muncesc în organizație față de scopurile și obiectivele organizației, intenția de a rămâne în organizație și utilizarea expertizei pentru a crea valoare pentru clienți.¹³³

Salancick este unul dintre primii autori care explică importanța angajamentului, definit ca „legătura individului cu actele comportamentale.”¹³⁴ Acesta sugerează că există patru elemente majore sau condiții care determină apariția angajamentului:¹³⁵

- a) *explicitarea* – referitoare la existența unei relații logice și clare între comportamentul actual și atitudinile sau comportamentele ulterioare. Altfel spus, un comportament poate fi considerat angajat dacă, pe baza modului de manifestare a comportamentului actual, pot fi anticipate atitudinile și acțiunile ulterioare;
- b) *revocabilitatea* – respectiv „reversibilitatea” unei acțiuni. Unele acțiuni pot fi reversibile în sensul că, pe parcurs, ne putem răzgândi și renunța la cursul inițial al acțiunii, urmând o altă cale. Alte acțiuni sunt însă irevocabile, adică o dată angajați pe o anumită cale nu ne mai putem dezice de ea;
- c) *volitiunea* – raportabilă la relațiile complexe dintre libertate și constrângere, ce intervin în procesul de alegere a opțiunilor. Un comportament angajat este orientat de o alegere deliberată. Adoptarea unui astfel de comportament este, desigur, influențată de o multitudine de factori, psihologici și sociali, raportabili de exemplu, la disponibilitatea alegerilor, caracteristicile și intensitatea presiunilor externe, prezența sau absența co-actorilor etc;
- d) *publicitatea* – factorul de legătură între acțiune și contextul său social. Această condiție are în vedere măsura în care alții au cunoștințe despre o acțiune și importanța ei pentru actor. Altfel spus, o acțiune făcută publică implică imposibilitatea de a o nega, ceea ce leagă și mai mult o persoană de alegerea făcută.

Salancick concluzionează că prezența și intensitatea acestor factori într-o anumită situație vor determina nivelul angajamentului unei persoane.

Allen și Meyer definesc angajamentul față de organizație ca fiind „legătura psihologică dintre angajat și organizația din care face parte și care face mai puțin probabil ca angajatul să părăsească voluntar organizația.”¹³⁶

Mowday susține că angajamentul organizațional ar reprezenta, pentru angajați, o relație pozitivă cu organizația, relație care ar putea „adăuga sens vieții.” Pentru

¹³³ M. Hajdin. „Employee Loyalty: An Examination”, în *Journal of Business Ethics*, vol. 59, 2005, p. 260.

¹³⁴ G.R. Salancick. „Commitment and the control of organizational behavior and belief”, în B.M. Staw și G.R. Salancick (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, St. Clair Press, 1977 apud Mihaela Vlăsceanu. *Organizații și comportament organizațional*, Polirom, Iași, 2003, p. 255.

¹³⁵ *Ibidem*, pp. 255–256.

¹³⁶ N. Allen, J. Meyer. „Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity”, în *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, 1996, p. 252.

organizații, angajamentul angajaților determină o creștere a performanței și o scădere a ratei de absentism.¹³⁷

Conform lui Meyer și Allen¹³⁸ există trei forme ale angajamentului față de organizație: afectiv, de continuitate și normativ. Angajamentul afectiv se referă la legătura emoțională pe care o au angajații cu organizația. Angajamentul de continuitate este legat de recunoașterea, de către angajați, a costurilor de plecare sau recompenselor de rămânere. În sfârșit, când un angajat are un angajament normativ, rămâne în organizație fără vreun sentiment de obligație față de organizație.

Dintre cele trei dimensiuni ale angajamentului, au fost demonstrate, în majoritatea studiilor din domeniul angajamentului organizațional, relații pozitive între angajamentul afectiv și performanță.¹³⁹

Chen și Francesco¹⁴⁰ precizează că angajamentul afectiv a fost studiat mai mult decât celelalte dimensiuni ale angajamentului, pentru că acest tip de angajament este considerat ca fiind mai dezvoltat în relația experienței de muncă cu o anumită organizație. Autorii adaugă că, atunci când angajații simt că sunt tratați bine de către organizație sau participă la luarea deciziilor, aceștia dezvoltă un angajament afectiv și au performanțe mai bune decât atunci când nu dezvoltă un astfel de angajament.

Reichheld, consultant de management, citat de Finnie și Randall, susține că „singura modalitate prin care o companie își poate dezvolta o bază de clienți loiali este prin construirea de relații de angajament cu angajații care sunt direct responsabili cu servirea acestor clienți.”¹⁴¹

Kiger susține că relațiile pozitive cu clienții provin din „menținerea angajaților fericiți.”¹⁴²

Teoreticienii din domeniul angajamentului organizațional consideră acest concept ca fiind unul complet care cuprinde relațiile angajaților cu organizațiile. În relații publice, angajamentul este conceptualizat ca o componentă a constructului de relație, care include de asemenea încrederea, controlul reciproc și satisfacția.

Bruning and Ledingham¹⁴³ au fost printre primii care au aplicat teoriile din domeniul loialității clienților în teoriile relaționale în relații publice. Bazându-se pe

¹³⁷ R. Mowday. *op. cit.*, p. 388.

¹³⁸ J. Meyer, N. Allen. „A three-components conceptualization of organizational commitment”, în *Human Resource Management Review*, 1991, vol. 1, pp. 61–89.

¹³⁹ X. Chen, S. Tsui, L. Farh. „Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationship with the performance of Chinese employees”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 2002, pp. 339–356.

¹⁴⁰ Z. Chen, A. Francesco. „The relationship between the three components of commitment and employee performance in China”, în *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, 2003, p. 493.

¹⁴¹ W. Finnie, R. Randall. „Loyalty as a philosophy and strategy: an interview with Frederick F. Reichheld” în *Strategy & Leadership*, 30(2), 2002, p. 25.

¹⁴² P. Kiger. „Why customer satisfaction starts with HR”, în *Workforce Magazine*, 81(5), 2002, p. 28.

¹⁴³ Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale”, în *Public Relations Review*, vol. 25, nr. 2, 1999.

rezultatele unei cercetare făcute pentru o companie de servicii de telefonie din Statele Unite ale Americii, Bruning și Ledingham susțin că evaluările dimensiunilor relației organizație-public, dimensiuni cum sunt încrederea, angajamentul, deschiderea și implicare, prezic loialitatea clienților față de organizație. Ei au conceptualizat loialitatea ca fiind intenția clienților de a renunța sau nu la serviciile companiei și au ajuns la concluzia că un management relațional eficient poate determina loialitatea clienților față de organizație.

Cercetarea celor doi autori a arătat cum conceptul relațional poate fi utilizat în managementul loialității clienților. Însă, Bruning și Ledingham s-au axat doar pe comunicarea externă, și în relații publice, sunt puțini cercetători care să fi aplicat teorii din angajamentul organizațional sau loialitate organizațională, în cercetarea relațiilor cu angajații.

În cercetarea noastră vom studia angajații unei anume organizații și de aceea ne vom axa pe explorarea dimensiunii afective a angajamentului care se dezvoltă din experiența de lucru specifică cu o anumită organizație.

Teme de evaluare:

1. Descrieți modul în care calitatea relațiilor pe care organizația le are cu propriii angajați poate influența satisfacția clienților organizației și, mai mult, performanța organizațională.
2. Explicați conceptual de angajament organizațional.

Bibliografie

1. Broom, Glen M., Shawna Casey, James Ritchey. „Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships,” în *Journal of Public Relations Research*, no. 9, 1997.
2. Bruning, Stephen D., John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale”, în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999.
3. Chen, X., S. Tsui, L. Farh. „Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationship with the performance of Chinese employees”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 2002.
4. Coman, Cristian. *Relații publice, principii și strategii*, Ed. Polirom, Iași, 2001.
5. Cutlip, Scott M., Allan H. Center, Glen M. Broom. *Effective Public Relations*, 7-th edition, NJ: Prentice Hall, 1994.
6. Dagenais, Bernard. *Profesia de relaționist*, traducere de Anca Magdalena Frumușani, Ed. Polirom, Iași, 2002.
7. David, George. *Relații Publice*, ediția a II-a, revăzută și adăugită, Ed. Oscar Print, București, 2003.
8. Dozier, David M., Larissa Grunig, James Grunig. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahway, NJ, 1995.

9. Dumitru, Iacob, Diana Maria Cismaru. *Relații Publice, eficiență prin comunicare*, Ed. Comunicare.ro., București, 2003.
10. Ehling, William P. „Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization” în James E. Grunig (coord.). *Excellence in Public Relations and Communications Management*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
11. Falcione, R., L. Sussman, R. Herden. „Communication climate in organizations”, în F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, L. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, Newbury Park, CA: Sage, 1987.
12. Grunig, J. „A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research” în D. Moss, T. MacManus, D. Vercic (Eds.). *Public relations research: An international perspective* (pp. 3–48), London, UK: Thomson Publishing, 1997.
13. Grunig, J., F. Repper. „Strategic management, publics, and issues”, în J. Grunig (Ed.). *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992.
14. Grunig, J. „From Symbolic to Behavioral Relationships,” în *Public Relations Review*, vol. 19, 1993.
15. Grunig, James. „Symmetrical systems of internal communication”, în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992.
16. Hon, Linda Childers, James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations,” în *Institute for Public Relations*, 1999.
17. Hutton, James G. „The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations,” în *Public Relations Review*, vol. 25, 1999.
18. Jablin, F., P. Sias. „Communication Competence”, în F. Jablin, L. Putnam (eds.). *The new handbook of organizational communication*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
19. Johns, Gary. *Comportamentul organizațional*, Editura Economică, București, 1998.
20. Kruckeberg, Dean, Starck, Kenneth. *Public Relations and Community: A Reconstructed Theory*, New York, NY, Praeger, 1998.
21. Kunczik, Michael, Zipfel, Astrid. *Introducere în știința publicisticii și a comunicării*, traducere de R. Graf și W. Kremm, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1998.
22. Ledingham, J., S. Bruning. „Managing community relationships to maximize mutual benefit: Doing well by doing good”, în R. Heath. *The handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
23. Lindlof, T., B. Taylor. *Qualitative communication research methods*, ediția a 2-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
24. Marshall, C, G. Rossman. *Designing qualitative research*, ediția a II-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
25. Meyer, J., N. Allen. „A three-components conceptualization of organizational commitment”, în *Human Resource Management Review*, vol. 1, 1991.
26. Mitchell, C. „Case and situation analysis”, în *The Sociological Review*, 1983.
27. Morrow, P., J. McElroy. „Introduction: Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world”, în *Journal of Business Research*, vol. 26, 1993.
28. Mowday, R. „Reflections on the study and relevance of organizational commitment”, în *Human Resource Management Review*, vol. 8, 1998.
29. Newsom, Doug, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relațiile publice*, Ed. Polirom, Iași, 2003.

30. Popescu, Luminița Gabriela. *Comunicarea în administrația publică*, ediția a doua revizuită și adăugită, Editura Economică, București, 2007.
31. Porter, M.E. „Toward a Dynamic Theory of Strategy,” în R.P. Rumelt, D.E. Schendel și D.J. Teece. *Fundamental Issues In Strategy: A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
32. Schneider, B., D. Bowen, M. Ehrhart, K. Holcombe. „The climate for service: Evolution of a construct”, în N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
33. Theaker, Alison. *The Public Relations Handbook, Third Edition*, London and New York, Routledge, 2008.
34. Verčič, Dejan, Ruler, Betteke, Butschi, Gerhard, Flodin, Bertie. „On the definition of public relations: a European view,” în *Public Relations Review*, no. 27, 2001.
35. Wilson, J. „Excellent companies and coalition-building among the Fortune 500: A value and relationship-based theory”, în *Public Relations Review*, vol. 20, 1994.
36. Wolcott, H. *The art of fieldwork*, Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 1995.



ISBN: 978-606-37-1264-7